



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ECONOMÍA**

**“INCIDENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LOS MÁRGENES DE
RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS. LAMBAYEQUE, 2017”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ECONOMIA**

AUTOR:

MAG. MARIA M. BARRANTES QUIROZ

ASESOR:

DR. LINDON VELA MELENDEZ

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

INCIDENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LOS MÁRGENES DE
RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS.
LAMBAYEQUE, 2017.

MARÍA M. BARRANTES QUIROZ
AUTOR

LINDON VELA MELENDEZ
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para
optar el Grado de: DOCTOR EN ECONOMIA

APROBADO POR:

DR. JOSE FLORENCIO VIDAL MEZA
PRESIDENTE DEL JURADO

DR. JAIME CACERES MONTALVO
SECRETARIO DEL JURADO

DR. OSCAR SAAVEDRA TAFUR
VOCAL DEL JURADO

Mes, Diciembre Año 2018

Declaración jurada de Originalidad

Yo, **María M. Barrantes Quiroz**, investigador principal, y **Dr. Lindon Vela Meléndez**, asesor del trabajo de investigación **“Incidencia del capital humano en los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos. Lambayeque, 2017”**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, diciembre de 2018

Nombre Investigador: Mag. María M. Barrantes Quiroz

Nombre Asesor: Dr. Lindon Vela Meléndez

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis a Dios, pues sin Él nada es posible.

A la memoria de mis padres Rubén y Úrsula por su amor y sembrar en mí los valores de la fe y la perseverancia que me ayudan a continuar en esta vida.

A mis hermanos, Tito, Gaspar, Jolver, Norma, Clara, Rubén, Manuel, Hugo y Ángel, por su cariño.

A Juan, mi esposo, por su paciencia y comprensión.

A Ana María, Úrsula Pamela y Juan José, mis amados hijos, por llenarme de ternura y ser el motivo de mi vida.

María Magdalena

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a todas las personas que por su invaluable apoyo hicieron posible culminar con éxito los estudios de doctorado y el presente trabajo de investigación.

A las empresas involucradas para la toma de información, que en forma desinteresada contribuyeron con dicha tarea.

La autora

INDICE

	Página
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	8
 CAP. I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	 13
1.1 Ubicación	13
1.2 Cómo surge el problema.	16
1.3 Cómo se manifiesta y qué características tiene.	17
1.4 Descripción detallada la metodología empleada.	18
 CAP. II MARCO TEÓRICO	 24
 CAP. III	 27
3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	27
3.1.1 Productividad y capital humano	27
3.1.2 Eficiencia y capital humano	38
3.1.3 Utilidad operativa y capital humano	47
 3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO	 58
 CONCLUSIONES	 62
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

RESUMEN

En esta tesis, el problema es establecer en qué medida incide el capital humano en los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos de Lambayeque 2017.

Los objetivos fueron determinar la incidencia del capital humano en el incremento de los márgenes de rendimiento, analizando su participación y su rol dentro de dichas empresas.

La hipótesis del estudio, es que el capital humano tiene una incidencia positiva en los márgenes de rendimientos de las empresas del sector.

Para ello se usa una muestra censal de 8 empresas de Lambayeque que tienen presencia nacional; se entrevistaron a 94 trabajadores y a los directivos de las empresas señaladas, respecto del rol del capital humano y las distintas medidas de resultados empresariales como: productividad, eficiencia e utilidad operativa.

Los resultados indican una correlación significativa positiva de 0.75 entre productividad de las empresas y el gasto en capital humano, sin embargo, en materia de eficiencia sólo 38% de empresas tiene un desempeño eficiente en materia de márgenes operativos relacionados con el gasto en capital humano por trabajador, cuyo valor eficiente se estimó en 1,338 soles al año. La correlación entre gasto por capacitación y márgenes operativos netos sobre ventas, resultó en 0.12 y fue no significativa; indicado que la relación entre capital humano y rendimientos del negocio es aún parcial, las empresas del sector siguen privilegiando otras activos tangibles e intangibles.

ABSTRACT

In this thesis, the problem is to establish the extent to which human capital affects the performance margins of Lambayeque 2017 vehicle sales companies.

The objectives were to determine the incidence of human capital in the increase of the performance margins, analyzing their participation and their role within these companies.

The hypothesis of the study is that human capital has a positive impact on the profit margins of companies in the sector.

To this end, a census sample of 8 Lambayeque companies with a national presence was used, and 94 workers and managers of the aforementioned companies were interviewed regarding the role of human capital and the different measures of business results, considered as: productivity, efficiency and operating income.

The results indicate a significant positive correlation of 0.75 between productivity of companies and human capital expenditure, however in terms of efficiency only 38% of companies have an efficient performance in terms of operating margins related to human capital expenditure per worker, whose efficient value was estimated at 1,338 soles per year. The correlation between expenditure for training and net operating margins on sales, resulted in 0.12 and not significant; indicated that the relationship between human capital and business performance is still partial, companies in the sector continue to privilege other tangible and intangible assets.

INTRODUCCIÓN

Estamos en una época donde experimentamos grandes y continuos cambios que exigen a las empresas una constante actualización para asegurar su mantenimiento en el mercado. El recurso humano es uno de los más dinámicos, cuya formación depende la competitividad de estas unidades de producción y sería el causante del incremento en el rendimiento de las empresas. Para Adam Smith, padre de la economía como ciencia, en su libro la riqueza de las naciones en 1776, el trabajo era la fuente de riqueza de las naciones, cuando producto de la división del trabajo se alcanza la especialización haciendo a las empresas, altamente competitivas.

Con el transcurrir del tiempo, estas unidades de producción fueron desestimando la importancia de este recurso para dar mayor relevancia al capital físico y financiero, los cuales se han convertido en los ejes de su crecimiento, entonces, se cree que teniendo mayores instalaciones, maquinarias, equipos, herramientas e infraestructura se asegura el crecimiento y competitividad. La tendencia creciente hacia una sociedad global de la economía representa para el empresario tanto una amenaza como una oportunidad que necesita la adopción de planteamientos y estrategias a medio y largo plazo, mejoras de calidad, soporte organizativo interno y externo especializado, mayores exigencias de servicio y asunción de compromisos con los clientes, etc. Lo anterior implica un esfuerzo permanente de gestión por parte del empresario para adaptar la oferta de sus productos y servicios a las necesidades de los distintos mercados.

En buena cuenta, el recurso humano ha pasado a un segundo plano, de ser factor dinámico y básico a casi estático y complementario, que no requiere ni evidencia cambios sustanciales, pero a la vez vemos que los

rendimientos económicos experimentados por las empresas no tienen relación con el crecimiento del capital físico y financiero o en general de la visión actual de las empresas. Esta situación se ve reflejada en los excesivos requerimientos de innovaciones en las áreas de producción, marketing y finanzas que son un producto del recurso humano.

Según lo expuesto, en la investigación se debe tomar en cuenta que el capital humano es indispensable para alcanzar la ventaja competitiva en las empresas y que se verá reflejado en el crecimiento de los márgenes de rendimiento.

La tendencia es el ingreso a una nueva realidad en la que el potencial del Capital Humano sería el causante del incremento en el rendimiento de las empresas; la era de la relevancia exclusiva del Capital Físico se aleja para dar paso a la era de las personas, donde está la clave del conocimiento, habilidades y capacidades.

Adicionalmente, en la investigación se debe tomar conciencia que el Capital Humano y el producto de su conocimiento acumulado en la empresa o su aprendizaje, es fundamental para alcanzar la ventaja competitiva en estas organizaciones y ello también se verá reflejado en el crecimiento de los márgenes de rendimiento.

En atención a los análisis previos, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿En qué medida el Capital Humano ha incidido en los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos en Lambayeque 2017?

Acorde al problema, se plantea el siguiente objetivo general:

Determinar la incidencia del Capital Humano en el incremento de los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos, en Lambayeque 2017.

Se tiene además, los siguientes Objetivos Específicos:

- Describir y analizar el rol del capital humano en los rendimientos de las empresas comercializadoras de vehículos de Lambayeque 2017

- Determinar y analizar los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos.
- Proponer recomendaciones sobre el tema de investigación

Es vital entonces, enriquecer al capital humano de la empresa, elevar su importancia y hacer de este el activo más importante dentro de la organización, lo que requiere una constante actualización (formación) para crear productos que beneficien al cliente y se ajusten a todas sus necesidades.

El fin del Capital Humano es lograr el valor del conocimiento creado por las personas que se desempeñan dentro de la compañía, para que de esta forma crezcan de manera profesional y personal, además aporten conocimiento a la empresa aumentando su productividad y por ende su rendimiento.

En base a ello la hipótesis del trabajo, es que en la medida que se tome en cuenta el capital humano, este incide positivamente en el incremento de los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos en Lambayeque, 2017.

Hipótesis secundarias:

H1. Cuánto mayor importancia se da al rol del capital humano, mayor será el rendimiento para las empresas comercializadoras de vehículos.

H2. Los márgenes de rendimiento de las empresas comercializadoras de vehículos están determinados por el grado de participación del capital humano.

La estructura de la tesis empieza con el Capítulo I, análisis del objeto de estudio. En esta sección vinculamos el sector comercializador de vehículos con la demanda interna y en específico con la dinámica del PBI (además de la informalidad, las presiones ambientales y otras variables relacionadas), este amplio nexo supone que las empresas enfrentan riesgos sistémicos que son cubiertos con las distintas estrategias empresariales, entre ellas las de recursos humanos.

Esta sección incluye el problema de investigación, el mismo que emana de estudios previos que relacionan competencias del trabajador, creatividad e innovaciones que son parte del capital humano y sus potenciales nexos con los resultados empresariales.

El problema se manifiesta por el repunte del uso del conocimiento como factor de ventaja competitiva en la empresa, finalmente este primer capítulo describe la metodología de estudio donde se quiere vincular capital humano con el rendimiento en la empresa a partir de medidas como: productividad, eficiencia y resultados operativos del negocio.

El capítulo II muestra el marco teórico de la tesis, para ello se estudian diversos documentos que conectan el capital humano con el desempeño empresarial, entendiendo que este capital es cada vez más importante en las empresas modernas y un activo intangible que puede generar retornos y ventajas competitivas en el tiempo.

En el capítulo III se muestran los resultados y discusión de la tesis, estos se han dividido en tres secciones: el rol entre la productividad y el capital humano, estudiando interacciones de dicho capital con la creación de conocimiento y su nexo: el indicador de productividad establecido como ventas por trabajador.

Luego se estudia el nexo entre capital humano y eficiencia en la organización, medible desde un modelo de envoltante del gasto en formación del capital humano. Igualmente se relaciona esta eficiencia con las manifestaciones del capital humano en materia de innovación que pueda quedarse como parte la empresa y sea sostenible en el tiempo.

La sección final del capítulo vincula al capital humano con los resultados operativos del negocio, medible desde los márgenes operativos sobre ventas, y los vínculos se establecen con el gasto en capacitación, con las volatilidades del gasto salarial y otras medidas que indiquen el rol del capital humano para crear retornos en los negocios.

La parte final de la tesis incluye las conclusiones y recomendaciones del estudio, en una perspectiva relacionada a las empresas comercializadoras de vehículos y recomendando futuras líneas de estudio o investigación.

CAP. I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación

El sector de venta de vehículos está normalmente relacionado con la dinámica general de la economía, lo que es evidente desde las cifras peruanas.

Así al año 2017, la correlación entre la variación de las importaciones de vehículos diversos y el crecimiento del PBI peruano ha sido de 70%.

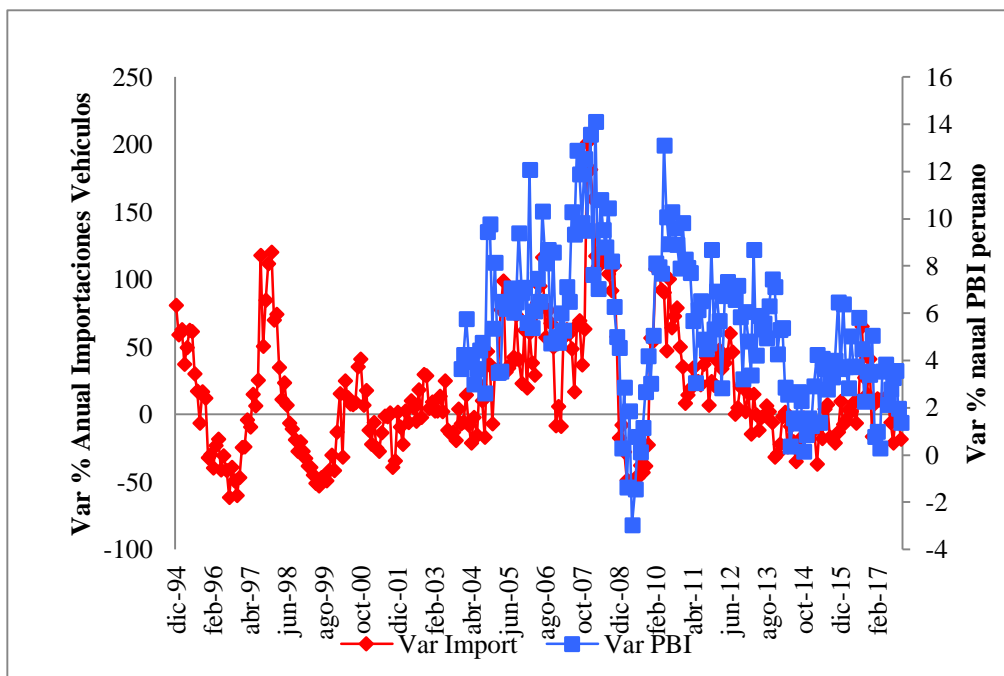


Figura 1. Perú: Variación anualizada de la importación de vehículos y PIB (%)

Fuente: SUNAT – INEI – BCRP

Como evidencia la figura previa, la dinámica del PBI es bastante cercana a los movimientos de las importaciones de vehículos, se puede hablar inclusive de un indicador adelantado de actividad económica.

Para ponerle cifras a la realidad automotriz y su evolución, diremos que en enero de 1994 se importaban US\$ 32.2 millones de vehículos diversos, mientras que el año 2017 a diciembre, se importaron US\$ 189.2 millones, en ese lapso de tiempo el mercado de vehículos creció 6 veces.

Sin embargo, no está exento de la volatilidad, si se observa la figura previa, estas importaciones han tenido períodos de extremo cambio, por ejemplo, entre 1998 y el año 2000, la caída fue pronunciada, el año 1998 el PBI peruano se cayó a -0.4% luego de un crecimiento de 6.5% en el año 1997 y la recuperación fue lenta hasta el año 2000, apenas creciendo 1.5% en 1999 y 2.7% en el año 2000. Entre las razones de la caída fueron el efecto del Niño que afectó los sectores extractivos como pesca, el agro y tuvo mucho daño en la infraestructura, elevando además la inflación.

También se suma a ello, el efecto de una crisis internacional que deterioró los términos de intercambio en 13%, efecto que condujo a una menor actividad económica afectando además los saldos fiscales y la cuenta corriente.

El panorama ya sin fenómeno del niño, pero con el mismo panorama internacional adverso, se vivió en el 2009, la economía se retrajo desde un 9.1% en el año 2008 a sólo crecer 1% en el año 2009, producto de la caída de los mercados internacionales de capitales.

De modo más reciente, la economía tuvo un mal desempeño hasta el año 2014, producto de la caída de precios de los principales productos de exportación nacional (el cobre pasó de 441 dólares por libra en el 2010 a 288 dólares en el 2014, el estaño de 1,222 dólares por libra a US\$ 884, el oro de 1,418 dólares por onza a 1,199 dólares y la plata cayó de 30 dólares la onza a 15 dólares), esto afectó el

desempeño exportador y tuvo impactos en el déficit fiscal, presionando la economía ante relativas alzas de la tasa de interés.

En la parte positiva de la figura previa, señalamos que las expectativas de crecimiento económico motivan el mercado automotor. El proceso se da una vez que los agentes económicos prevén un alza productiva o tienen confianza en que se producirá un crecimiento del mercado, así deciden ampliar sus operaciones, estas ampliaciones demandan una mayor carga de mercancía y más movilidad de las personas, por ende, se requiere una mayor flota de transporte sea para fines de carga o actividad económica o para fines de transporte público.

En la esfera ya personal, el uso de vehículos es también dependiente del ingreso esperado, así las personas se mueven en una esfera de ingreso futuro permanente o variable, si este ingreso se presume permanente, entonces se pueden comprar bienes duraderos, por ende el ingreso es también un indicativo que mueve el mercado de vehículos nuevos en este caso de uso personal.

En este mercado volátil, la estrategia empresarial en el sector de venta de vehículos ha sido diversificarse más, reducir la concentración en la demanda de vehículos para el sector minero ha sido clave.

Otro aspecto que el mercado visualiza como un freno potencial, es la fuerte crecida del parque automotor, pocas estrategias de salida de vehículos antiguos presionan al medio ambiente y además generan una longevidad de unidades cuyo valor comercial es bajo como para reposición o reventa, de modo que limita las opciones comerciales. (en el país las unidades tienen una media de antigüedad de 13 años versus los 10 años del estándar internacional)

Además, las presiones legislativas ambientales comienzan a darse y ello será un freno en el mercado automotor.

Entre los años 1990 a 2016, el parque automotor pasó de 605 mil unidades a 2.7 millones de unidades (4 veces más), la congestión

vehicular derivada, además de las emisiones, crean un panorama donde otros sectores económicos se ven igualmente afectados (costos de transporte crecen por demoras a pesar de tener más unidades nuevas).

La informalidad en el transporte es otro efecto derivado que tiende a ser controlado y con ello se afecta la demanda de unidades para transporte, de modo que el sector se enfrenta no sólo a la dependencia sistémica del comportamiento económico local y externo, sino a aspectos inherentes al mercado que son un desafío en el tiempo.

En ese contexto se estudia este mercado y el rol que tendrán los recursos humanos en esa alta competencia, sobre todo porque los mercados más dinámicos tienden a ser los que requieren mucho contacto con el cliente como el segmento de las camionetas urbanas cuya tasa de crecimiento en ventas fue de 10%, dentro de este rubro los vehículos Premium crecieron entre 21% para el BMW hasta el 35% de Mercedes Benz, con una media de 15% en marcas de exclusividad, lo que implica personal muy identificado con las necesidades de clientes de alta exigencia.

Mientras que el otro mercado dinámico es el de transporte de pasajeros, con crecimiento de 17% en minibuses y de 27% en ómnibus (cifras de la Asociación Automotriz del Perú – AAP para el año 2017), este implica personal muy entrenado en tratar con ventas industriales, de modo que la medición sobre el rol del recurso humano en este negocio se hace vital, dado el panorama de competencia y sensibilidad sistémica del sector.

1.2 Cómo surge el problema.

Conde en su tesis: “El Capital Humano en las micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texoc”, afirma que los trabajadores por medio de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad puede influir en los resultados positivos de las empresas, además es la base fundamental de éstas para generar utilidades y alcanzar objetivos por tal motivo se debe de considerar

como el recurso más valioso de toda organización. Retomar al factor humano como lo más valioso de la organización permite dar oportunidad de desarrollo a cada una de las personas involucradas (Conde, 1996).

Fernández (2011) en su libro titulado: “Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones inteligentes”, hace conocer que las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

1.3 Cómo se manifiesta y qué características tiene.

Las decisiones de capital real y financiero de las empresas, son importantes para alcanzar el crecimiento dentro de las mismas, pero también son igual o más importantes la disposición de invertir en capital humano para un rendimiento que estará centrado en el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco), lo anterior otorgará ventajas competitivas a la organización.

Los negocios deben crear éstas ventajas competitivas sostenibles y una de ellas y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto renovación continua.

En la actualidad, es comúnmente aceptado que los recursos intangibles, o capital intangible, son los que generan crecimiento

económico en muchos de los sectores económicos. Se puede afirmar que invertir en intangibles es, hoy en día, el camino que deben seguir las empresas para así reforzar su posición competitiva y asegurarse un crecimiento a largo plazo. Recientes estudios (García, Arregui, Rodríguez y García 2009) muestran cómo las empresas que consideran importante invertir en recursos intangibles obtienen mejores resultados económicos que aquellas que no lo tienen por relevante.

Marshall (1890) ya reconoce la importancia del conocimiento como un valioso recurso y un poderoso factor de producción. Sin embargo, el interés hacia la medición y la gestión de los intangibles, en especial los debidos al conocimiento —capital intelectual—, no despierta hasta mediados de los años noventa del pasado siglo, cuando se comienzan desarrollar modelos para su identificación y medición (Edvinsson, 1997; Edvinsson y Malone, 1999).

La sociedad actual se caracteriza por estar basada en el conocimiento. Este es el principal recurso estratégico, siendo capaz por sí mismo de generar nuevo conocimiento; por ello, los recursos intangibles se han convertido en el cimiento de competitividad para cualquier empresa, puesto que su posesión confiere la posibilidad de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, e incrementa el valor de la compañía. Debido a la rapidez con la que cambian las habilidades y conocimientos requeridos y a la consideración de los empleados como un recurso competitivo esencial para alcanzar una ventaja competitiva duradera (Guerrero y Sire, 2001), la formación se constituye en uno de los factores esenciales que determina la eficacia de las organizaciones.

1.4 Descripción detallada la metodología empleada.

Diseño de contrastación de hipótesis:

En esta tesis, se quiere analizar cómo influye el capital humano en el rendimiento de las empresas del sector comercializador de vehículos, esto implica definir aspectos de influencia del capital humano en el

desempeño final de una organización, los que pueden ser: utilidad o retornos, eficiencias y otras medidas del desempeño que ayuden a mejorar la organización como la productividad.

Por otro lado, las medidas del rol del capital humano, pueden desprenderse de aspectos como: conocimientos formales, conocimientos para el rol en el trabajo, formación del recurso humano en la empresa y otros aspectos que permiten tener claro cómo se gesta las habilidades del capital humano para lograr un buen efecto en la organización, lo que también se denomina capital intelectual.

Para ello se tiene una serie de criterios de medición como parte del análisis que nos lleve a probar la hipótesis, así con respecto a las informaciones presentadas como cuadros o resúmenes, se formularan apreciaciones objetivas que ayuden al análisis.

Las apreciaciones en forma de variable discreta o continua, que se relacionan con la hipótesis, porque se refieren a informaciones de las variables que se cruzan con la misma, selectivamente se usan como premisas para contrastar las hipótesis y nos darán las bases para formular las conclusiones parciales, que a su vez se usan como premisas para llegar a la conclusión general.

Por su naturaleza, la investigación reúne las características de un estudio cuyo tipo es no experimental con características transversales de tipo descriptivo, y correlacionales- causales.

Población y muestra:

En la presente investigación se estima que la población está conformada por las ocho empresas comercializadoras de vehículos de la región Lambayeque, de donde se pretende obtener todos los datos de los dominios nuestras variables.

Asimismo, se estima que la muestra tiene carácter censal, es de decir será una muestra poblacional, ya que estará conformada por las ocho empresas comercializadoras de vehículos de la región Lambayeque,

de donde se pretende obtener todos los datos de los dominios de nuestras variables.

Estas empresas además se han elegido porque son parte de cadenas nacionales de venta automotriz, es decir su alcance es de empresas nacionales, estas empresas son:

- Nor autos
- Divemotors
- Interamerica
- Automotores San Lorenzo
- DHL Autos
- Distribuciones Naylamp
- Normovil
- Inversiones Asiática

Para fines del análisis y acorde a los pedidos de las empresas, los resultados se mostrarán anónimos (confidencialidad) y en la mayoría de casos agregados por sector.

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se planteará la investigación como un proceso sistemático y racional donde destacan los métodos como inductivo, deductivo, de análisis y síntesis, para explicar la relación causal de las variables.

Por el volumen y el tipo de información en la presente investigación estará bajo el enfoque cuanti-cualitativo, el cual está plenamente justificado por los objetivos y las hipótesis de la investigación.

En la presente investigación para obtener los datos de los dominios se aplicará las técnicas e instrumentos que a continuación se precisan.

La entrevista: Esta es un medio de recopilación de información mediante preguntas, a las que debe responder el interrogado. Los tipos son: Estructurada, que es una guía o cédula formulada con anterioridad y no estructurada, cuando las interrogantes que elabora

el investigador son en forma espontánea. En el presente trabajo se aplicará la entrevista estructurada.

En este caso se entrevistan directivos locales de las empresas, con fines de validar hallazgos estadísticos o capturar sus motivaciones en torno al tema en estudio, principales temas de debate con este instrumento son: resultados del negocio, personal calificado, no calificado, medidas de desempeño o procesos de gestión del recurso humano para tener un buen desempeño, proceso de análisis de las habilidades del capital humano y políticas formativas.

La técnica de la encuesta: Son las preguntas en forma escrita u oral que aplica el investigador a una parte de la población denominada muestra, en este caso muestra censal; con la finalidad de obtener informaciones referentes a su objeto de investigación.

En nuestro trabajo se aplicará el cuestionario que son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel y de forma anónima.

El cuestionario estará combinado con preguntas cerradas, cerradas con final abierto, abierto y de grados o escalas.

En el trabajo se aplicará el cuestionario (examen) con preguntas para identificar respuestas, preguntas con justificación y preguntas para responder con apreciación crítica (Opinión personal).

En la encuesta abordamos puntualmente al personal de estas empresas, se ha estimado un total de 94 personas a ser encuestadas, todas ellas trabajando en contacto con el cliente, en contacto con entidades financieras para la venta financiada de los productos o coberturas de seguros y en contacto con unidades de mantenimiento. Las preguntas de la encuesta abordan temas como: formación previa, formación en la empresa, habilidades requeridas en la empresa, planes formativos, rol para el desempeño de la organización, respuesta a controles, planes o motivaciones de la empresa y respuesta a los cambios del sector y la empresa.

La técnica de análisis documental: Para nuestra investigación se utilizará material bibliográfico con el propósito de analizar los

materiales impresos de las empresas como MOF, informes de control de personal, estados financieros y otros, además, de la bibliografía para la elaboración del marco teórico del estudio.

Dado que las empresas de análisis son nacionales, validaremos los resultados de encuestas, entrevistas y otros, con los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas (año 2015) y la Encuesta Permanente de Empleo (2018) del INEI, en el CIIU 4510 venta de vehículos automotores y en los módulos vinculados a resultados de la empresa, inversiones intangibles y personal contratado.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Se examinarán las siguientes variables:

V. Independiente: Capital Humano y sus aspectos formativos o habilidades que incidan en el desempeño organizacional.

V. Dependiente: Márgenes de rendimiento de la empresa, o indicadores de desempeño objetivos, ante el rol de los recursos humanos.

Se tendrán en cuenta indicadores específicos para cada variable, así tenemos:

De la Variable Independiente:

- a) Conocimientos, capacidades y destrezas de los recursos humanos empleados en el sector comercializador de vehículos, relacionados con las capacitaciones realizadas.
- b) Cumplimiento del programa de mejoras de remuneraciones, en la medida que estos programas deben ayudar a mejorar las habilidades de los trabajadores al permitir financiar sus propios programas formativos y además lograr mejorar el desempeño, relacionado con incentivos y salarios.
- c) Incremento de talleres de capacitación de trabajadores, con fines de mejorar las habilidades requeridas en la organización, tipo de talleres realizados.
- d) Aplicación de los procedimientos de trabajo y normas laborales, además de responsabilidad del colaborador. El personal igual

debe tener como conjunto de habilidades, el conocimiento cabal de cómo se manejan los procesos en el negocio (medible con certificaciones y operatividad del personal en red o fuera de red), lo cual es parte del proceso de formación interno en la empresa.

De la Variable Dependiente:

- a) Productividad. Medible desde las ventas por trabajador u otro indicador de retorno o desempeño por trabajador.
- b) Eficiencia. Medible desde la comparación entre el sector y cada empresa (medible con una envolvente de promedio de varianza sectorial), en el retorno que generan los recursos humanos, para cada sol de gasto en formación del capital humano, medible por trabajador.
- c) Utilidad operativa del negocio, separable desde el rol del recurso humano y medible con los márgenes operativos sobre ventas.

Análisis estadístico de los datos:

Para analizar estadísticamente las variables explicativas (causa - efecto), se va a utilizar la estadística descriptiva para cuantificar los datos aplicando tablas de frecuencia y para determinar la media y la estadística inferencial para relacionar las variables sectoriales.

Aplicando además el método Chi Cuadrado para determinar un test de significancia de las correlaciones entre variables causales; para alcanzar los resultados que nos lleven a determinar las conclusiones de la investigación. Adicional a ello, serán necesarios análisis correlacionales gráficos y descripciones cualitativas entre las variables en estudio.

CAP. II MARCO TEÓRICO

Broggi, en su Tesis titulada: “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”, señala que los recursos humanos están asumiendo un rol relevante en el crecimiento de las empresas. Afirma que los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable. (Broggi, 2010).

Tal como lo demuestran las evidencias, es poco o casi nada la asignación de importancia del capital humano para el crecimiento, desarrollo y generación de rentabilidad en las organizaciones.

La situación altamente competitiva de las organizaciones en la actualidad además de cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado. Pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de

las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. (Valencia, 2005).

El iniciador del estudio del trabajo como fuente de riqueza para las organizaciones estuvo a cargo de Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* (Smith, 1776), donde otorga a este factor la relevancia correspondiente como mecanismo dador de valor a las mercancías. También asume que es el que genera la verdadera riqueza a las naciones, pero esto considerando que está basado en la especialización producto de la división del trabajo, por lo que se le considera el iniciador de la teoría del trabajo como medio para elevar la productividad y por ende la rentabilidad de las empresas. En el texto “Comportamiento Organizacional”, se desarrolla La Teoría del Capital Humano, como una nueva concepción en la eficiencia y eficacia dentro de las empresas y fue inicialmente desarrollada por Robbins (1999).

La Teoría del Capital Humano, haciendo uso de micro fundamentos, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión (por ejemplo, el costo de oportunidad salario que deja de percibir por estar estudiando y los costos directos, gastos de estudios). Seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo (Robbins, 2004).

En efecto, como se puede apreciar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Por otra parte, señala Robbins (2004) que esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía. El financiamiento de esa

formación lo realizan los individuos, las empresas no tienen incentivos algunos para financiar ese gasto dado que ese capital humano no tiene colateral, o dicho de otra manera, los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación después los trabajadores utilizarán todos sus conocimientos adquiridos al servicio de la empresa o abandonarán la empresa para hacer valer sus conocimientos en otra(s) empresa(s) dispuestas a remunerarlos con mejores salarios. Dado este problema de información asimétrica, la compra de educación en ese nivel de formación debería ser financiada por el individuo o por algún organismo público. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

El principal de los fundamentos teóricos en los que se apoya la investigación es la Teoría de Recursos y Capacidades, al considerar que son los recursos y capacidades internas de la empresa, los que pueden generar ventajas competitivas. En concreto, este trabajo destaca la importancia de los recursos intangibles asociados a los recursos humanos, ya que son éstos los que facilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo, al ser activos difícilmente imitables y sustituibles, en ocasiones específicos de una organización y con un elevado grado de ambigüedad. El modelo de análisis planteado en el estudio contrasta que un mayor esfuerzo en formación conlleva mejores resultados empresariales y un grado superior de fidelidad por parte de los clientes. (Danvila del Valle, 2004).

CAP. III

3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1 Productividad y capital humano

El análisis de la productividad empresarial supone considerar diversos criterios que influyen en la misma, como aspecto previo antes de abordar su relación con los recursos humanos o los gastos derivados de mejorar las habilidades personales por parte de los empleadores o simplemente gastos de la mejora del capital humano.

Un primer contexto es el tamaño empresarial, en este caso los negocios son bastante grandes dado su alcance nacional y los productos que venden, así un 91% facturan por encima de 6.4 millones de soles al año, mientras que un 5% factura arriba de los 600 mil soles año, el resto vende por debajo de ese monto, que son los que tienen los vehículos de menor precio, entre 22 mil a 45 mil soles promedio.

La naturaleza del aporte intangible de las personas a modo inicial, se puede analizar desde la planificación del negocio, así un 30% de los negocios cuenta con un plan guía, sobre todo en materia de estrategias para ventas y costos respectivos.

Así el resto de negocios no parece considerar este aporte intangible de las personas, los planes de negocios que se tienen son generalmente debatidos por el personal y puestos a prueba por ellos mismos, por ello la mayoría de negocios no parece aún tener en cuenta este aspecto intangible que podría crear más productividad en el tiempo.

Dado que son negocios relativamente grandes, un 81% tiene área de recursos humanos, la misma que se considera necesario sobre todo cuando un 93% de entrevistados considera que existe elevada competencia en el rubro, de modo

que las áreas de recursos humanos son necesarias de algún modo para capitalizar ventajas en el mercado, aun cuando los entrevistados no son concluyentes sobre el impacto directo del área de recursos humanos, en las ventajas competitivas o resultados finales de la empresa.

Sobre ese aspecto, los entrevistados señalan las estrategias, que a su criterio, son relevantes para tener ventajas en el mercado, las mismas que se muestran en la figura siguiente:

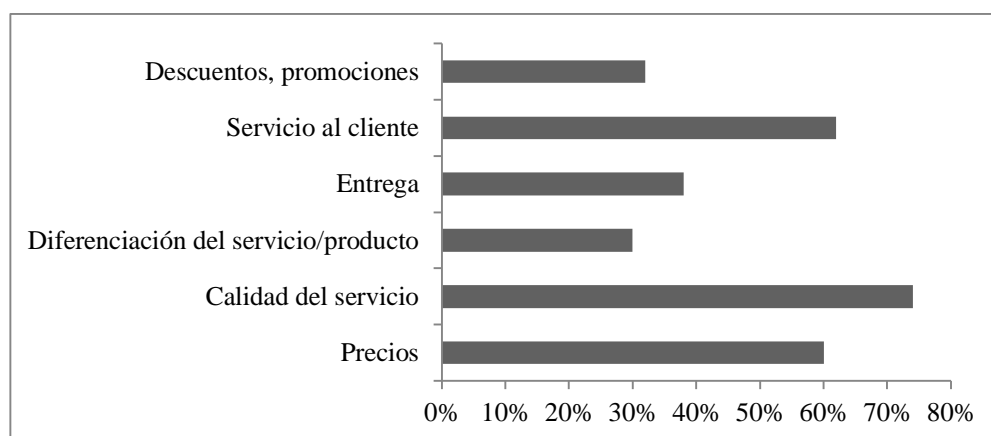


Figura 2. Estrategias comerciales en el sector de comercio de vehículos 2017

Fuente: Propia

Como puede verse, las estrategias relacionadas con el capital humano son principalmente servicio al cliente y calidad del servicio, con 74% de aprobación entre los entrevistados y 62% respectivamente.

El resto de factores como diferenciación en la marca, precio, promociones o entregas son aspectos operativos derivado del uso de activos tangibles, sin embargo, los criterios de servicio al cliente son principalmente el esfuerzo de los recursos humanos por mejorar los resultados de la empresa y tener lealtad de los clientes.

Así todos los entrevistados coinciden en que son los principales aspectos en la estrategia comercial, lo que implica evaluar si está ello ligado a las mejoras formativas o de habilidades que la empresa realiza en su personal, es decir en la generación de capital intelectual.

Otro aspecto que incide en la productividad es la educación de la mano de obra o del capital humano, en el caso del sector comercializador de vehículos.

El nivel de estudios de más incidencia es el nivel universitario, 54% cuenta con estos estudios, claro que 35% los ha completado, luego vienen los estudios técnicos con 31%, donde 25% los ha completado.

La figura siguiente muestra la estructura de nivel educativo promedio del sector.

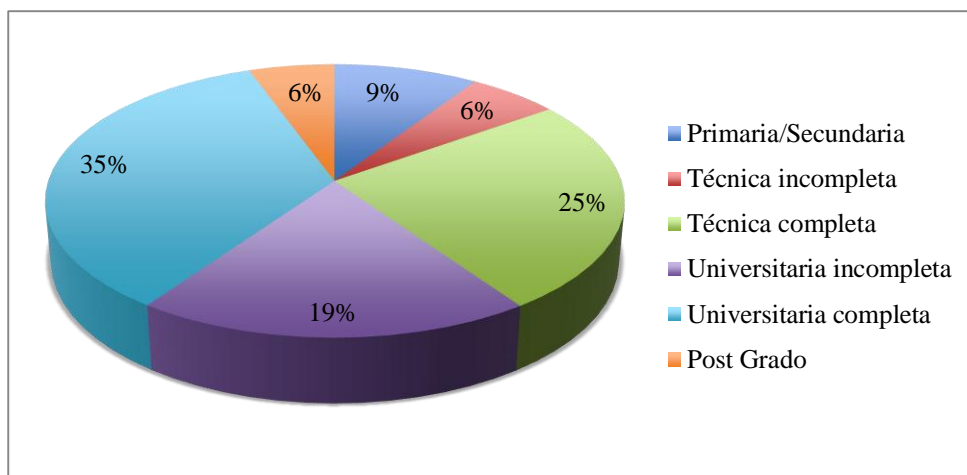


Figura 3. Nivel educativo del capital humano en el sector 2017

Fuente: Propia

Otro aspecto que impacta en la productividad son los incentivos que reciben los trabajadores, así en un 70% de empresas se dieron éstos en formas diversas, las cuales se muestran a continuación:

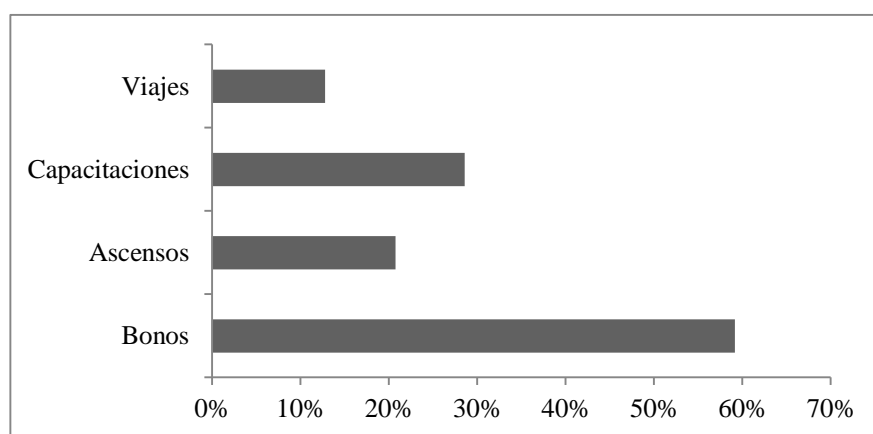


Figura 4. Políticas de incentivos en las empresas (en % del total)

Fuente: Propia

Como muestra la figura sólo 29% de empresas tienen políticas de incentivos vinculados a la capacitación del personal, en buena cuenta los incentivos son principalmente monetarios o extrínsecos, como: bonos, viajes o ascensos; reflejan incrementos salariales o regalos en consumo.

El impacto en la productividad de los incentivos termina siendo limitado, no olvidemos los rendimientos marginales decrecientes y además genera nuevas expectativas monetarias en los trabajadores.

Sin embargo, esos incentivos deben darse, pero también con mayor énfasis en la capacitación, que puede impactar positivamente en la productividad, combinaciones de incentivos son necesarias, no obstante, ello es aún pequeño.

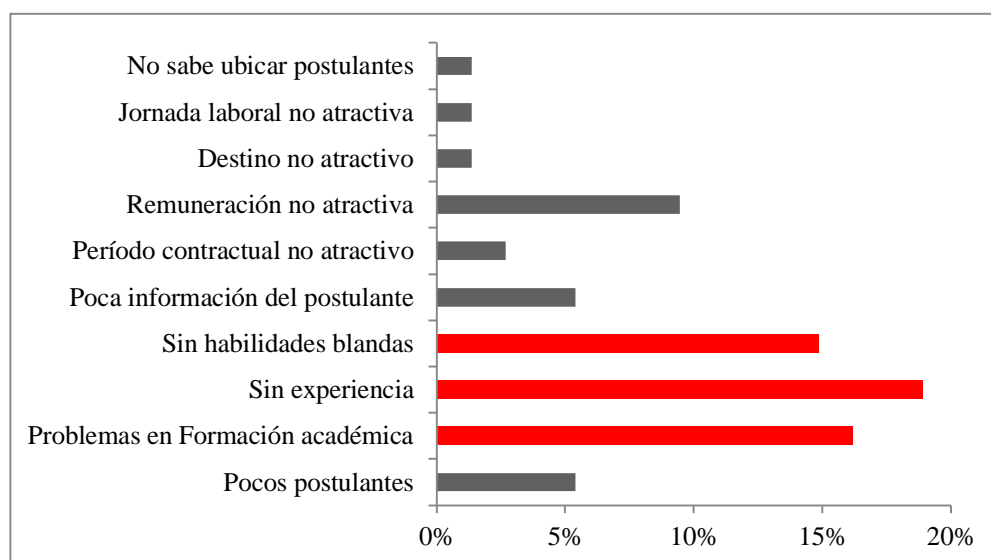


Figura 5. Dificultades en renovar personal en las empresas del sector (en % del total)

Fuente: Propia

El personal puede estar rotando en la empresa y debe ser reemplazado para lograr los mismos objetivos por lo menos en ventas, que es el indicador de productividad que se usa normalmente (ventas por trabajador) en el rubro. En la figura previa, se muestran las limitaciones a la hora de renovar el personal y las de mayor incidencia son aquellas que tienen que ver con las calificaciones del capital humano.

Así la mayor limitación es el personal sin experiencia, de modo que su aporte en la productividad será lento en la medida que adquiere habilidades.

Le siguen las limitaciones en personal con formación académica acorde a las necesidades de la empresa y luego las debilidades en la tenencia de habilidades blandas por parte de los trabajadores potenciales: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y otras.

En ambos casos la empresa tiene luego que generar habilidades, lo que termina siendo un problema sistémico, puesto que la formación técnica o universitaria en general evidencia aquí sus limitaciones.

La productividad también depende de las competencias logradas por el capital humano, al respecto los directivos entrevistados, señalan que 10% del personal no tienen las competencias adecuadas o requeridas para las demandas empresariales lo cual es un factor positivo para generar productividad en el sector. Por otro lado un 91% de directivos señala haber iniciado una acción de capacitación en el personal, nuevamente las incidencias de capacitación y la pertinencia de las competencias del personal, son positivas en materia de impactar en la productividad.

Para evidenciar el divorcio existente entre la universidad y las empresas, encontramos que sólo 17% de los esfuerzos de capacitación fueron encargados a una entidad universitaria privada (8% fue a universidades públicas), esto contrasta fuertemente con el 50% de preferencias que tuvo la capacitación encargada a terceros proveedores de la empresa y 54% a capacitaciones dentro del trabajo por parte de la propia empresa e inclusive 23% por un consultor externo.

Si a lo anterior le sumamos el rol de algunas entidades como la cámara de comercio local, cuya capacitación fue preferida por 19% de directivos, encontramos el escaso rol de las entidades académicas universitarias en estos procesos, reforzado por el hecho que en 76% de casos, la capacitación brindada fue para el puesto de trabajo.

Las empresas del sector contratan profesionales, pero no encargan la mejora de competencias posterior a entidades universitarias, el deterioro de las mismas es palpable como proveedor de competencias post universitarias. Inclusive es más confiable la capacitación técnica en un 32% solicitada a institutos como Senati, sobre todo en talleres de mejora de habilidades para informar a los clientes sobre la mecánica de vehículos y otros.

Las capacitaciones tuvieron costos internalizados por las empresas en un 79% de los casos (aunque 29% de estos casos fueron parcialmente pagados por los trabajadores), la diferencia fue cubierta totalmente por los trabajadores.

Entonces si se quiere analizar el efecto de la capacitación en la productividad, hay que entender que en el sector 9% de empresas no inició acciones de capacitación y 20% de ellas no las cubrió la empresa, entonces en un 29% de negocios estos esfuerzos no son política empresarial, por tanto, los efectos en la productividad pueden ser limitados en general.

Si solo consideramos aquellas acciones de capacitación cubiertas por la empresa, tenemos que sólo 45% de empresas tienen una política definida de capacitaciones, por tanto son las que entienden el nexo entre ello y la productividad y ejecutan acciones para ese logro.

Quedan un 26% de empresas, donde el trabajador también invierte en su capacitación, en este caso el efecto en la productividad es vulnerable por dos razones, primero que los montos gastados sean menores a los necesarios y por tanto no impactan en lo requerido y segundo, que el trabajador invierte en si mismo, por tanto su compromiso con la organización se debilita. Dado que la educación es una inversión, la recuperación para este trabajador implica mejores expectativas de ganancias, siendo muy probable la rotación del mismo hacia otros empleos, por lo cual la ganancia de productividad se diluye (Robbins, 2004) .

Los tipos de capacitación pueden ser también importantes a la hora de ganar productividad en la empresa, de acuerdo con la figura siguiente, la mayor incidencia de los programas de capacitación es por Seguridad y salud ocupacional (57% de casos) bajo la modalidad de talleres presenciales.

En este caso el efecto en la productividad no es muy tangible, más aún cuando esta capacitación se encuentra dentro de las regulaciones laborales exigidas en el mercado peruano, así toda empresa debe contar con un programa de salud ocupacional y ello debe ser además comunicado al personal, además de tener talleres o programas que se enfoquen en ello.

Fuera de ese aspecto bastante legal, el resto de procesos de capacitación puede tener incidencias en la productividad, lo que implica el 43% de programas de capacitación.

Aquellos que mejoran las habilidades específicas del capital humano son las relacionadas con habilidades socio emocionales, que no se adquieren normalmente en la formación educativa tradicional técnica universitaria y mucho menos escolar, en opinión de los directivos empresariales.

El resto de programas de capacitación buscan que el personal pueda realizar mejor sus labores, tiene un efecto en la productividad pero de modo más limitado, por ejemplo los idiomas: dado que son negocios importadores de vehículos, es necesario dominar la terminología del comercio exterior, pero ello termina siendo un proceso operativo más que estratégico o de impacto en la productividad, en el futuro esta capacitación no será necesaria dado que se van masificando los niveles de acceso a otro idioma en la educación regular.

Los aspectos de entrenamiento mecánico y de marketing, son aspectos que mejoran las funciones del negocio y desde allí impactan en la productividad, así la venta de vehículos con soporte técnico (sobre todo la venta corporativa), requiere explicar a los clientes procesos mecánicos o los detalles que cubre el seguro o simplemente las exigencias técnicas que tiene el vehículo.

En el caso de marketing, es para afinar las estrategias que desarrolla la empresa, ambas labores funcionales tienen un rol en la productividad más agregado, las competencias del personal son importantes en la medida que mejoran la función en la que son asignados, o donde se requieran para mejorar los resultados del negocio.

La gestión empresarial y los aspectos de comunicación, abarcan toda la organización, de modo que los efectos de productividad son a ese nivel.

Entonces debemos separar para el caso de las empresas del rubro; los efectos en la productividad en tres niveles de competencias del capital humano: mejora personal individual que impacta de modo directo en la productividad; mejora de las habilidades para la función a realizar, que mejora la productividad desde un logro de las metas funcionales y la mejora de habilidades interfuncionales o de toda la organización (interorganizacional), en este caso la productividad mejora por una diseminación hacia toda la organización de la mejora en las habilidades de gestión directiva y en el logro de mejores canales de comunicación en la misma.

En el caso del rubro de comercialización de vehículos el logro de capacidades para la productividad puede medirse desde la figura siguiente, así las mejoras interorganizacionales han sido atendidas en 6% de los casos, la mejora individual en 6% de casos y la mejora funcional en 28% de casos (el total de enfoque en la productividad ha llegado a 40% de casos) .

Es evidente que los esfuerzos de capacitación aún no logran ser la prioridad, por lo que validamos el hecho de que la relación entre capital humano y productividad en el sector de estudio es parcial o limitada.

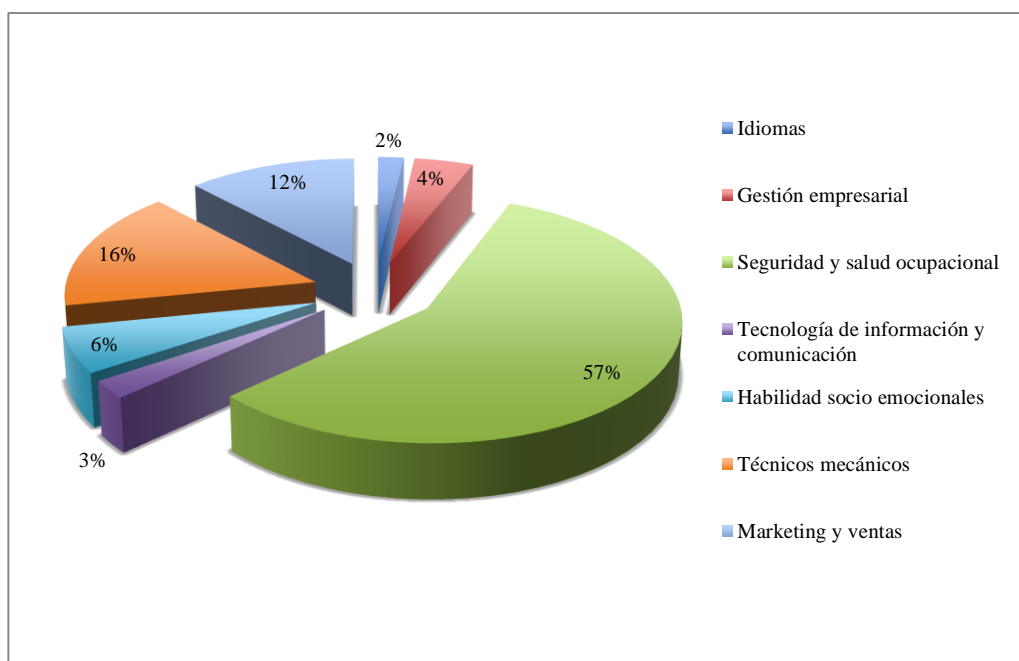


Figura 6. Incidencia de programas de mejora de habilidades del capital humano (en % de trabajadores) 2017

Fuente: Propia

Los negocios de venta de vehículos en algunos casos reportan a estándares internacionales, debido a que sus procesos de venta, deben seguir estilos de negocios de venta de vehículos por parte de las matrices generadoras del producto, así las principales marcas exigen certificaciones que garantizan que su producto terminará en el cliente en óptimas condiciones.

Un 14% de negocios cuenta con certificación para la venta de los productos, es decir la mayoría de ellos no sigue estos patrones.

Las marcas más importantes como Toyota lo exigen, por lo cual la productividad esperada es mayor en negocios vinculados a ellos, sin embargo las empresas en general apuestan por una cultura local de gestión sin tomar en cuenta estos estándares.

Dentro de estas empresas que no presentan certificaciones, las principales motivaciones son:

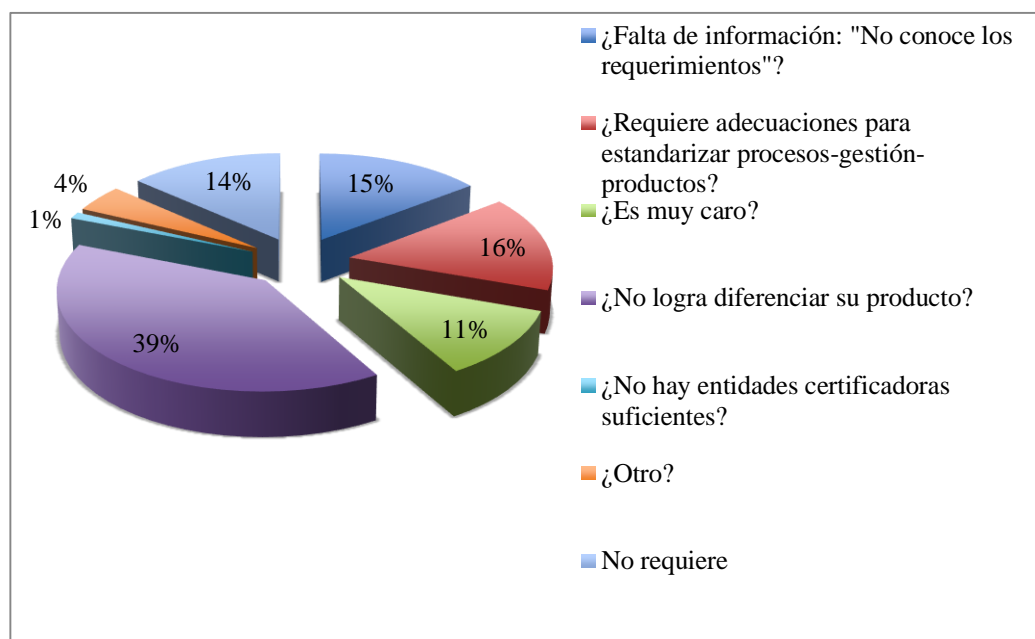


Figura 7. Motivaciones para no certificar procesos/gestión/productos en el sector 2017

Fuente: Propia.

De todas las motivaciones previas, un 15% de aquellos sin certificación lo hacen por falta de información o simplemente no cuenta con el capital humano necesario para este desafío, eso representa a 12% de los negocios, que reconocen las debilidades en la formación de capital humano que impacta en la productividad del negocio.

Para ganar productividad se tiene ahora sistemas de gestión integrados, las redes de gestión y comunicación corren por internet y mejoran la velocidad de respuesta de las organizaciones, sin embargo en el sector, sólo 56% de trabajadores usa internet.

De este porcentaje de acceso, un 22% usa la red para desarrollar labores de investigación o desarrollo del negocio, la cual podría impactar en la productividad del negocio a futuro, creando lo que se denomina capital humano estructural. El mayor uso de las redes es para chat, 47% de usuarios declara esta prioridad, lo cual no impacta mayormente en la productividad organizacional.

Mientras que 26% usa las redes para brindar soporte al cliente, esto si es una muestra clara de ganar productividad a corto plazo, a ello se le une un 18% que usa la red para vender servicios añadidos y un 25% para la promoción de productos. Si bien estas últimas son labores comerciales en un canal más de venta, es innegable que las habilidades del personal deben haber mejorado para poder interactuar en este nuevo entorno digital.

Musa (2010) explora los efectos de combinar el capital intelectual por unidad de capital total (intensidad de uso del capital humano respecto de los activos totales, medible desde el uso de tecnologías de información, por ejemplo líneas de telefonía por trabajador o conexiones por trabajador a redes de comunicaciones desde una perspectiva macro) con el capital humano por unidad de capital total (intensidad en que se forman o crean habilidades del capital humano para tener un stock del mismo, medible desde un índice de gasto en educación del capital humano), ambos indicadores logran explicar la productividad total de factores en diversos sectores de la economía asiática.

Musa (2010) también indica la necesidad de que el capital humano se conecte a través de las tecnologías de información, para generar productividad, aspecto que en el sector comercializador de vehículos es aún parcial, como puede notarse de las evidencias de uso de computadoras e internet.

En la figura siguiente hemos extraído un indicador de productividad, estimado a partir de las ventas por trabajador y la hemos comparado con los gastos de capacitación interno y externo, en este caso la correlación de Spearman ha sido de 0.75 con una significancia estadística al 10%. La evidencia sostiene entonces, que las ventas por trabajador en promedio, crecen con los mayores niveles de gasto de capacitación.

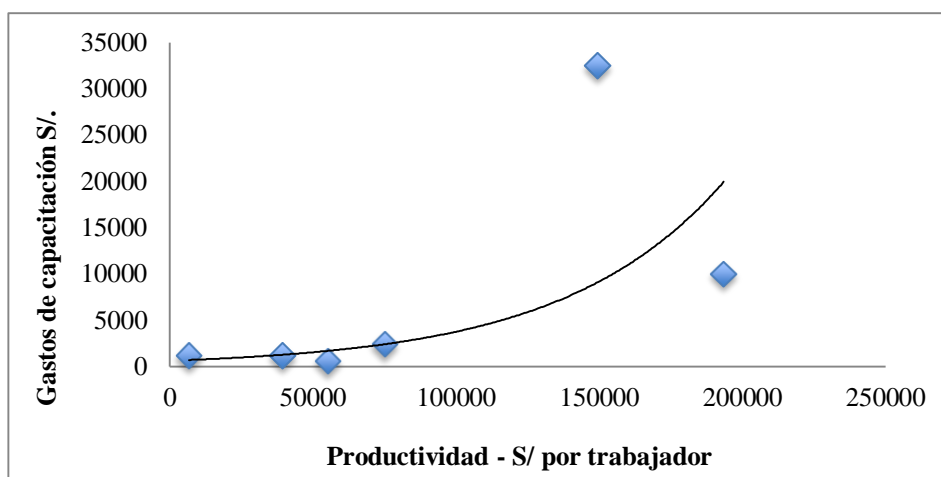


Figura 8. Relación entre la Productividad y gastos de capacitación por empresa 2017.

Fuente: Propia

A partir de la correlación se sostiene la hipótesis que es eficaz gastar en capacitación por tanto se logra mejores niveles de productividad, sin embargo para altos niveles de productividad la relación es más difusa. Es probable que los directivos de estas empresas, consideren que el capital humano ya es altamente productivo y no tienen mucho efecto los gastos en capacitación sino más bien otras motivaciones, como viajes o gastos de premios para elevar la productividad.

Abowd *et al* (2002) encuentra un fuerte nexo entre trabajadores calificados sobre la productividad, sin embargo el efecto negativo de los no calificados también es alto, en buena cuenta la productividad podría sufrir grandes variaciones desde el tipo de trabajador contratado, un aspecto positivo es que el sector comercializador normalmente tiene trabajadores con estudios superiores, de modo que el factor de volatilidad se reduce, a partir de lo mencionado por Abowd *et al* (2002).

Fraumeni (2012) separa los conceptos de productividad del trabajo con el de productividad del capital humano, esto es interesante por cuanto los directivos del sector comercializador de vehículos parecen más interesados en la productividad medible como ventas, que en los efectos indirectos y posterior impacto en productividad de las habilidades que va ganando el capital humano. Para Fraumeni (2012) el capital intelectual crea productividad

esperada o futura, mientras que el capital humano crea productividad presente, ambos conceptos son importantes.

En este trabajo vemos que a medida que las empresas crecen, se deja de pensar en la productividad del capital humano, puesto que no hay relación con la productividad por trabajador, aspecto que si interesa en empresas medianas y pequeñas.

Esa ambigüedad permite concluir que la productividad del capital humano, es un aspecto que aún no se masifica o intensifica en las empresas del sector, a partir inclusive de las conexiones a las tecnologías de información o el hecho de que ventas por trabajador tan variadas no correspondan a formación de habilidades en el capital humano, un concepto que deriva en capital intelectual.

3.1.2 Eficiencia y capital humano

La eficiencia o el logro de objetivos con la mejor mezcla de recursos debe ser evaluada como efecto del uso del capital humano, dicha mezcla supone el mejor uso posible de las habilidades personales, sin embargo este mejor uso tiene frenos y también potenciadores diversos.

Un aspecto que puede reducir o frenar la eficiencia del capital humano en el logro de los objetivos, es la brecha salarial existente entre ellos, así la figura siguiente muestra estas distancias.

Es esperable que existan brechas salariales entre ejecutivos o directivos y los empleados (en este caso el salario abajo mostrado no incluye comisiones), sin embargo las brechas en las mismas categorías de empleados es un aspecto negativo.

Así los empleados permanentes tienen un salario mes de 3,180 soles y superan en 1.75 veces el salario de un eventual, igual el obrero permanente con salario de 1,691 soles promedio, supera en 1.44 veces el obrero eventual, esto genera problemas de cohesión entre la fuerza laboral, que finalmente desarrolla labores similares, lo que implica limitantes en políticas pro eficiencia.

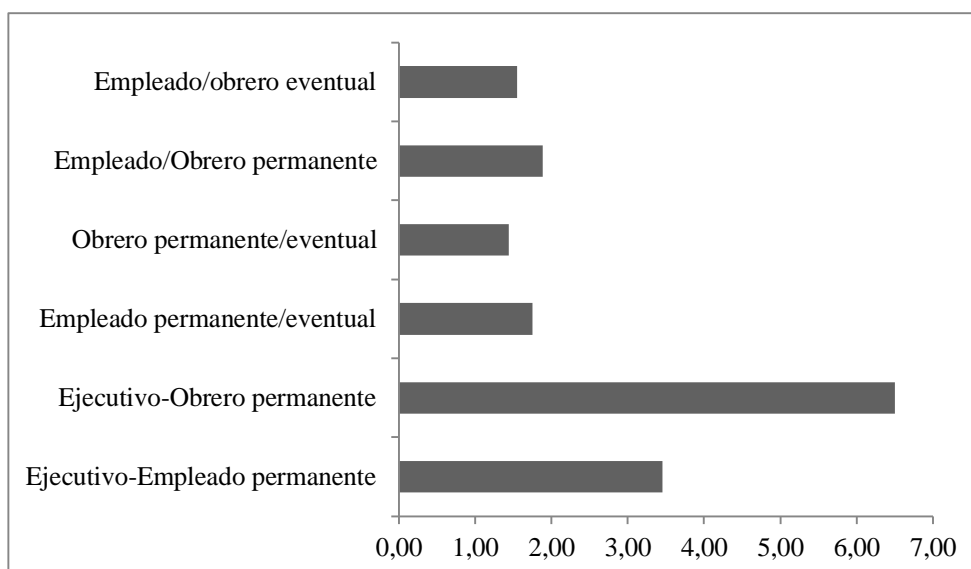


Figura 9. Brecha salarial en número de veces para el sector 2017

Fuente: Propia

Los negocios evolucionan y con ello se producen más interacciones en el personal o el capital humano (las interacciones son claves en ganar eficiencia, puesto que señalan la combinación de habilidades humanas), así se tienen procesos donde este capital humano es requerido ya sea por crecimiento del negocio u otros criterios, y dichos requerimientos deben calzar ante todo en las interacciones con el personal existente.

La figura siguiente muestra los principales motivos para que las empresas requieran capital humano, motivos como reposición ante renuncias, jubilación, otros; no son impactantes en la eficiencia, por tanto simplemente es un tránsito entre las posiciones de capital humano en la organización.

En este caso la empresa como mínimo debe sostener los niveles de eficiencia actuales, dado que el nuevo capital humano debe integrarse y tener los mismos resultados que el capital previo, esto es un proceso que podría resultar impactante cuando el nuevo capital despliega diversas nuevas habilidades, sin embargo ello puede ser complicado de establecer.

Para este último comentario, consideremos por ejemplo, que el nuevo capital humano posee más habilidades sociales que el anterior y genera más empatía en el cliente, es posible que aquí se gane eficiencia con un recurso de igual costo y tiempo, no obstante si el personal previo tuvo una gran experiencia en el puesto y tiene la habilidad de encontrar el mejor producto servicio

(combinación de vehículo con financiamiento para el cliente), lo cual no tiene el nuevo recurso, esto le resta eficiencia y puede diluir el impacto de la mayor empatía.

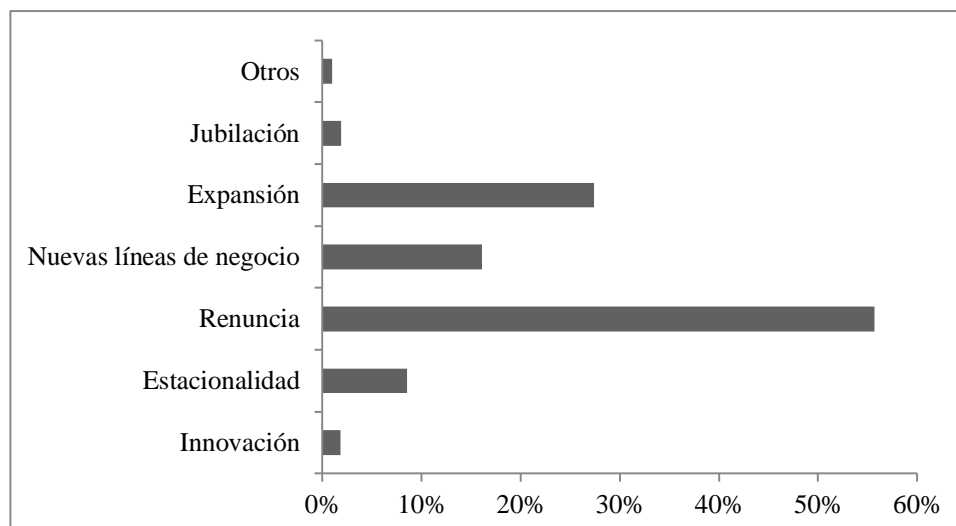


Figura 10. Motivaciones para requerir personal en las empresas del rubro (en % del total)

Fuente: Propia

Sin embargo, añadir capital humano a la organización para procesos de innovación, es altamente eficiente, no obstante sólo 2% de entrevistados tienen esta opinión preponderante en sus directivos, lo que supone que los esfuerzos de eficiencia por la mejora de procesos u otros mecanismos innovadores es aún limitado en el sector.

Sobre lo anterior, sólo dos empresas tuvieron nuevo personal dirigido a temas de innovación, sobre todo en procesos de mejora de talleres de mantenimiento, mejora de canales de venta a plazos y procesos administrativos financieros para optimizar el tiempo de crédito a clientes finales o corporativos.

Estas dos empresas se ubican en dos secciones definidas del rubro, una de ellas son negocios de menor tamaño (alrededor de medio millón de soles en ingresos netos promedio) y la otra en los negocios de mayor tamaño (ingresos netos promedio de 1.3 millones de soles). Esto da una idea de que las políticas de innovación no tienen necesariamente que ver con las mayores ventas de

las empresas, esta más bien responde a criterios discrecionales de los directivos o de apuestas a largo plazo para las empresas del rubro.

Las adiciones de capital humano para ampliaciones del negocio, lindan más con efectos de productividad y son estrictamente esperados, es la segunda razón de incrementar capital humano, sin embargo, el tamaño del mercado no siempre crece para todos, es allí donde el rol de la innovación es elevado para los criterios de eficiencia del negocio.

La eficiencia en las organizaciones derivada del capital humano, también tiene que ver con las capacidades e instrumentos de gestión o trabajo que se realizan en el contexto actual.

Por ejemplo, un 5% de trabajadores no usa sistemas informáticos para el manejo de compras, mientras que 77% de los mismos no conoce operaciones de compra por internet relacionadas a la empresa, este porcentaje es menor al realizado para ventas donde se llega a 86% el personal que no conoce estas operaciones.

Dentro del personal que usa aplicaciones informáticas (un 95% de los entrevistados) se tiene que el uso es intenso sobre todo en contabilidad con 81% de uso (conexiones o accesos a las licencias adquiridas o de uso), un 77% usa aplicativos para la venta de los productos, 49% usa estas aplicaciones en recursos humanos, 43% las usa en el área de finanzas, 12% de entrevistados las usa en producción (en este caso los talleres de mantenimiento) y 59% las usa en la gestión logística.

Como puede verse, la presencia de aplicaciones es prácticamente masiva, aun así hay áreas cuyo uso de aplicativos es bajo respecto de la media de interacciones, por ejemplo los talleres de mantenimiento y las aplicaciones financieras, vitales para explicar a los clientes los procesos de pagos y los costos financieros de la compra del vehículo, por tanto la eficiencia se pierde en la medida que el acceso es desigual en cada área de la empresa y su contacto con el cliente.

Respecto del proceso de decisiones para la expansión de la empresa, un 43% de directivos tiene equipos para estudiar el mercado y los efectos derivados de la ampliación, estos equipos desarrollan niveles altos de capital humano,

mientras que 17% de entrevistados señala que recurre a equipos externos a la empresa, en este caso se paga por capital humano especializado, pero no se desarrollan esfuerzos de crecimiento de los equipos dentro de la organización. El resto de entrevistados, señala que no cuenta con este esfuerzo a nivel de capital humano. Entre la diversidad de los entrevistados que tercerizan gestión del conocimiento, se hizo además el análisis de otros servicios de capital humano o de gestión del conocimiento podían ser contratados sin pasar por equipos internos, entre ellos se tiene: 11% usan servicios jurídicos, 1% servicios de asesoría económica financiera, 8% servicios de auditoría contable, 5% usa servicios de contabilidad, 7% contrata asesorías para manejo de datos, 2% para servicios de asesoría en marketing, el resto contrata servicios externos intensivos en factor humano pero de poco uso del conocimiento, como: mensajería, seguridad, limpieza, cobranzas y trámites diversos.

Visto en resumen, un 43% de las empresas fortalecen la eficiencia de sus operaciones al generar equipos humanos de mayor gestión de conocimiento, el resto terceriza dicho servicio, por lo tanto su eficiencia es coyuntural y muy dependiente de los efectos de derrame (spillover) a lo largo de la organización. Joia (2000) establece un vínculo entre capital intelectual y los resultados de la empresa en materia de mejoras de procesos, gestión, ganancia de conocimiento y finalmente valor de mercado de la misma.

Sin embargo plantea el hecho de que el capital intelectual también está sometido a los procesos de desgaste o de agotamiento de la tasa de aprendizaje, de modo que cualquier respuesta medible como elasticidad capital humano resultados del negocio, es simplemente corta, el capital humano debe estar continuamente en reposición y mejora, para ello las redes de comunicación sobre todo mediante plataformas tecnológicas son importantes, al conservar la dinámica del capital intelectual y la generación de conocimiento.

Ahora, para establecer el grado de eficiencia del capital humano, debemos relacionarlo con los logros esperados en el negocio, esos son los resultados operativos netos.

En el sector hay dos grupos de empresas, aquellas que gastan hasta 600 soles en capacitación por trabajador o formación en capital humano, y el otro grupo son los que gastan más de ese monto.

En cada grupo hay márgenes operativos que pueden ser variados, entonces la eficiencia es la mejor mezcla de gasto en capital humano por trabajador y los resultados obtenidos en cada grupo.

Existe un valor de gasto de capital humano eficiente respecto del cual las empresas que menos gastan son distantes, del mismo modo aquellas que gastan mucho también lo son, este valor eficiente garantiza la mejor combinación gasto de capital humano y retorno en márgenes operativos.

Para el cálculo de este valor eficiente, primero obtenemos la correlación (ρ) entre gasto en formación de capital humano por trabajador y los márgenes operativos entre los dos grupos de empresas, esta correlación resultó en 0.07. La baja correlación sólo refleja los distantes puntos de vista de los directivos del sector por generar capital humano que contribuya a la eficiencia de las empresas del rubro, esa alta variabilidad refleja criterios discrecionales o ausencia de políticas de generación de un capital humano eficiente y muy entrenado. Con la correlación se obtuvo la covarianza entre los dos grupos de empresas, las de bajo gasto en capital humano y las de alto gasto, del siguiente modo:

$$\text{Covarianza} = \alpha^2 g_1^2 \rho_{11} + (1-\alpha)^2 g_2^2 \rho_{22} + 2 \alpha g_1 (1-\alpha) g_2 \rho_{12}$$

Donde:

α : Porcentaje de empresas con bajo gasto en formación de capital humano por trabajador.

$(1-\alpha)$: Porcentaje de empresas con alto gasto en formación de capital humano por trabajador.

g_i : Volatilidad o desviación estándar del gasto en formación de capital humano por trabajador para cada grupo de empresas i .

ρ_{ij} : Coeficiente de correlación entre márgenes operativos y gasto en formación de capital humano por trabajador en ambos grupos de empresas i .

La covarianza sirve de base para hallar la volatilidad conjunta, primer indicador necesario de eficiencia, luego para cada nivel de porcentaje α , se estimó un ratio de capital humano por trabajador versus volatilidad conjunta. La figura siguiente muestra la estimación del ratio capital humano por trabajador (línea punteada) frente a la volatilidad conjunta, para ello se simularon cuarenta valores de α . En buena cuenta se simularon porcentajes de empresas con mucho gasto y poco gasto, por ejemplo 5% de empresas de poco gasto contra 95% de empresas con mucho gasto, o al revés: 95% de poco gasto y 5% de mucho gasto en formación de capital humano.

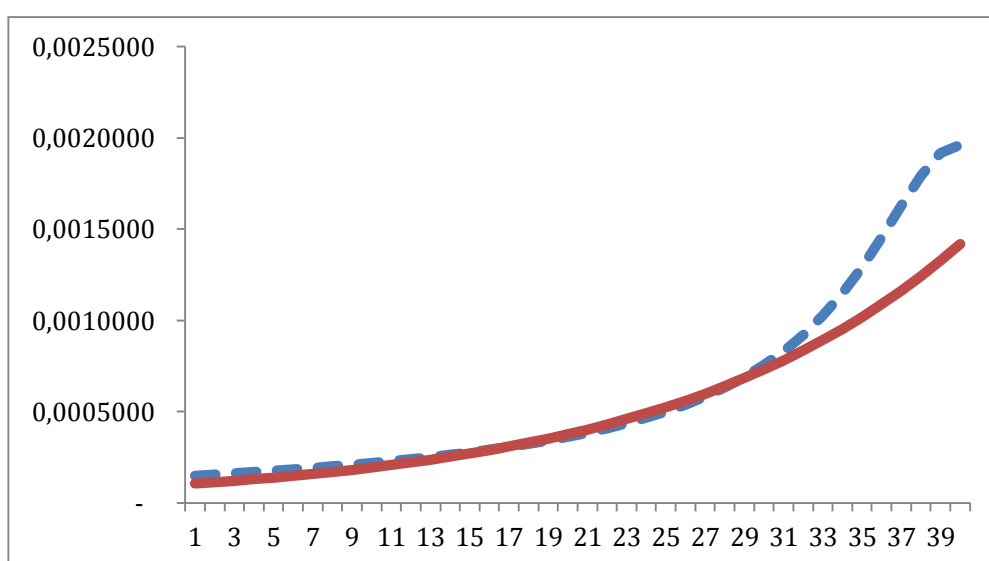


Figura 11. Ratio de gasto en formación de Capital humano por trabajador respecto del margen operativo y valor envolvente de eficiencia.

Fuente: Propia

Cada una de estas posibilidades tuvo una volatilidad conjunta y un gasto de capital humano relacionado, en algún punto de esa curva hay un nivel de gasto en capital humano eficiente.

Para hallar el nivel de eficiencia estimamos una envolvente para el comportamiento del ratio ya mencionado, dicha envolvente se estima como una función exponencial del comportamiento del ratio y resulta así:

$$\text{Ratio eficiente} = 0.0001 e^{0.0663 t}$$

Donde:

e: Valor exponencial 2.71828183

t: Tendencia temporal, toma inicialmente el valor 1 y finaliza en 40, que es el número total de datos.

El valor de la envolvente es la línea continuada de la figura previa y el máximo nivel de eficiencia se logra en el punto en que ambas líneas (continua y discontinua) se separan.

La distancia cero entre el ratio mencionado en la figura previa y la envolvente, indica el valor α eficiente y este resultó en 0.4; de modo que el valor $(1-\alpha)$ es 0.6

Con ambos valores estimados antes, se obtiene que el gasto en capital humano de eficiencia es de 1,338 soles por trabajador, que además corresponde a un retorno o margen operativo sobre ventas de 22%, que sería el retorno asociado al punto eficiente.

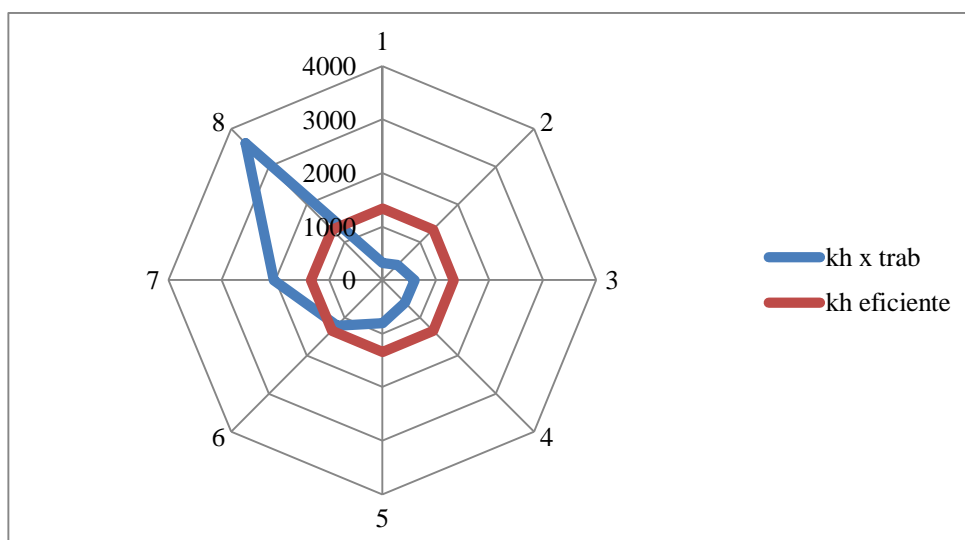


Figura 12. Comparación entre el gasto en la formación en capital humano por trabajador versus el nivel eficiente, según empresas 2017

Fuente: Propia

Nota: Nombres de empresas (1 al 8) confidencial

Como se ve en la figura anterior, un tercio de las empresas es la que tiene políticas de gasto más cercana a la eficiencia (38%), dos por debajo de ella y una por encima con distancias entre 138 a 687 soles.

El resto de empresas gasta muy poco (50%) y 12% gasta mucho más del nivel eficiente.

Un resultado que llama la atención son los márgenes de las empresas que gastan cercano al nivel eficiente, ellas no logran el margen operativo de 22% esperado para el nivel eficiente, esto supone que la política de gasto en capital humano en las empresas no parece vinculada a los retornos, los directivos no enfocan allí ese gasto.

El hallazgo aquí es la alta discrecionalidad en el gasto de formación de capital humano, su eficiencia relativa y la poca conexión con los resultados empresariales, los directivos no parecen enfocar el uso del recurso humano como una función que puede crear retornos, sigue siendo un área meramente de soporte administrativo y poco estratégica, al menos para un 62% de negocios del rubro.

La sección siguiente explora esas debilidades entre capital humano y resultados operativos, ampliando y reafirmando lo aquí señalado. Los resultados hallados también tienen correlato en los hallazgos de Aldin (2010), para empezar se diferencia capital intelectual de capital humano estructural, el primero está referido a todo aquello que genera valor en una organización que emana del capital humano (las personas que constituyen una organización y cuyas experiencias, formación, habilidades inseparables del ser, son la fuente de cualquier innovación o construcción de conocimiento), esto que genera valor se traduce por ejemplo en nuevos procesos, mejoras de las tecnologías, incrementos de los stocks de información y otros, dicha acción del capital intelectual es lo que directamente impacta en la creación de retornos a largo plazo.

Mientras que el capital estructural es todo aquello que el trabajador deja en la empresa y no puede apropiarse, sino que es valor residual de la organización, por ejemplo estrategias empresariales documentadas, bases de datos creadas para la empresa, procesos documentados, estructuras organizacionales trasladadas a manuales organizativos, patentes; en general todo aquello que se documenta y la organización usa independientemente del individuo, este capital estructural es lo que se conecta de manera formal a la eficiencia de la organización en sus distintos niveles de acción.

Las evidencias de Aldin (2010) incluyen efectos del capital humano en los resultados financieros de la empresa, pero no existe mayor evidencia entre capital estructural y resultados de la organización, algo que el estudio que realizamos también se aprecia, sin embargo se señala que es probable que la evidencia se concrete en la medida que el capital humano interacte con el capital estructural, es decir aplicando procesos de cambio en el capital estructural a partir de generación de más capital intelectual, se produzcan resultados positivos en eficiencia y retorno en la empresa, sin embargo esa interacción no es alentada por la organización, sobre todo en el sector de estudio que comercializa vehículos.

3.1.3 Utilidad operativa y capital humano

El efecto del capital humano en los márgenes de rendimiento del negocio es una consecuencia natural de las mejoras en productividad o eficiencia, sin embargo el costo del recurso humano tiende a ser visto como una operación que puede minimizarse, una idea de ello es el uso de los contratos laborales cada vez más cortos, con fines de no tener impactos en el mediano plazo.

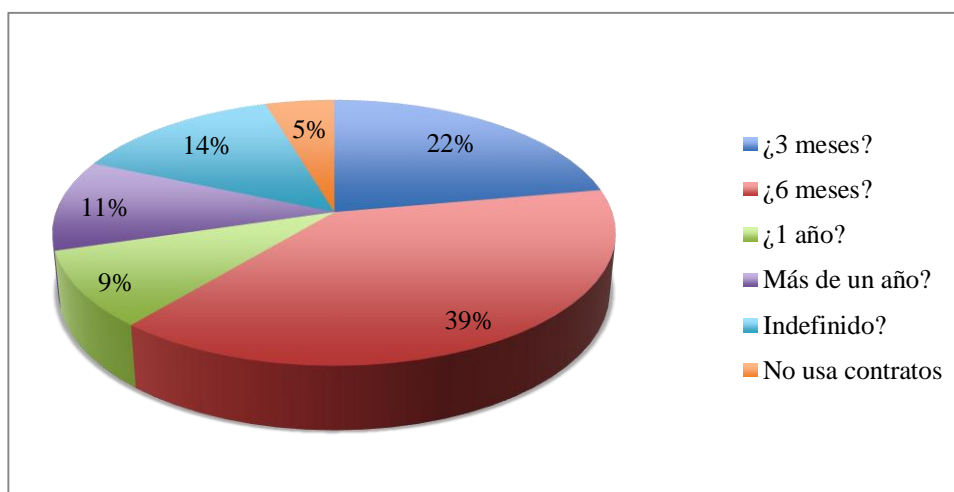


Figura 13. Duración del contrato de los colaboradores en el sector 2017

Fuente: Propia

Esta idea de pasar de contratos indefinidos a contratos de corto plazo puede ser perjudicial para el desarrollo de un compromiso que permita al trabajador

ser más productivo o ganar eficiencia y por ende mejorar los resultados del negocio.

En la figura previa vemos que 70% de los trabajadores tiene contrato a corto plazo o hasta un año, contra sólo un 14% que tiene contratos indefinidos.

Es probable que esta política mantenga a la baja los costos del recurso humano (minimiza), pero igual limita los avances en materia de innovaciones u otras mejoras que desarrolle un capital humano comprometido.

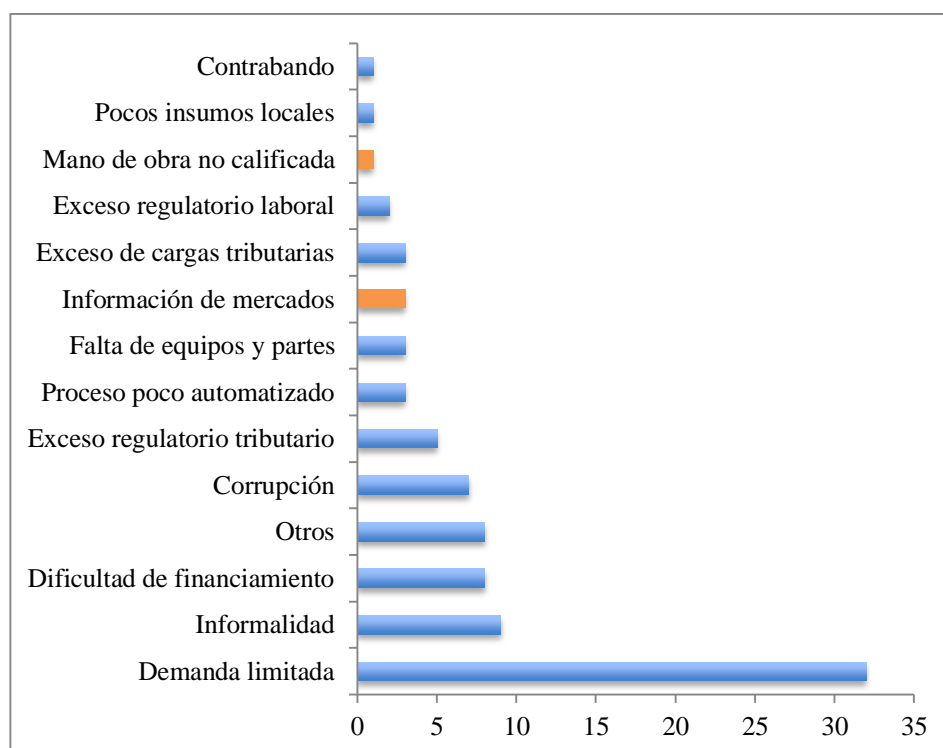


Figura 14. Limitaciones percibidas en torno al crecimiento de la empresa comercializadora de vehículos 2017 (en % según orden de importancia)

Fuente: Propia

Una idea que refuerza la visión de corto plazo en la gestión de las empresas, buscando márgenes que no son muy sostenibles, puede verse en las barreras a las expansiones de las empresas y la importancia que le dan los directivos. Los problemas de demanda son los que más resaltan, esto es sistémico, es decir afecta a todos por igual, el mercado tiende a moverse con la economía, pero eso le crea cierto riesgo y se hace cíclico, de modo que combatir ello supone estrategias de venta más agresivas y que el sector pone en práctica:

tasas de interés más bajas, sistemas de financiamiento propio, marcas más baratas o modelos más baratos, segmentación de clientes Premium de alto servicio y programas de lealtad y grandes descuentos, así como servicios añadidos como seguros, mantenimiento y otros, que hacen atractiva la venta, pero que no crea mayor diferencia en el largo plazo. Todo lo anterior podría más bien sostener el margen, pero elevarlo sería algo más complejo dado que también suben los costos.

El uso del conocimiento no es visto como una barrera al crecimiento del negocio, en la medida que las empresas no internalizan ese factor como importante, ya que ni lo priorizan sus directivos.

Así la información de mercados, clave para estrategias finas de ventas y de relaciones con el cliente, sólo es tomado como barrera por un 3% de entrevistados, lo que implica que allí descansa un factor que puede expandir la empresa.

Mientras que la mano de obra no calificada sólo es mencionada por un 1% de entrevistados, es decir el rol del recurso humano calificado no parece ser importante, sobre todo si consideramos que los niveles de educación de la mano de obra en el sector son principalmente estudios superiores. De allí que este sea un factor importante de expansión, pero no de freno. Esto es contradictorio en la percepción directiva, ya que el reemplazo de personal según ellos adolece de problemas de habilidades requeridas para la empresa (visto en la sección de productividad), por lo menos 50% de ellos opina eso: falta de habilidades blandas, técnicas u otras, contradicción que sólo evidencia un rol muy ambiguo del capital humano como factor de crecimiento futuro.

El resto de problemas que la empresa visualiza son básicamente sistémicos, que afectan a todos, como por ejemplo: informalidad, cargas laborales, cargas tributarias, contrabando, financiamiento, entre otros. En ellos no puede hacerse mucho, se depende del medio, por tanto diferenciarse o crecer a partir de ellos es difícil, más si depende de otros actores o su solución es bastante lenta.

En el caso de procesos automatizados, falta de equipos, suministros principalmente, sus riesgos son operativos y pueden manejarse a partir de cambio de proveedores, políticas de compras, mejoras tecnológicas y otras,

criterios que usan más el capital físico que el humano, pero que demandan inversiones y cambios que pueden afectar la rentabilidad.

Entonces los criterios de capital humano y su gestión del conocimiento que no se ven como freno y tampoco están arriba en el orden de prioridades, por lo que tampoco se ven como claves para expandir el negocio, lo que limita el rol del capital humano en los retornos de la empresa.

En el sector comercializador de vehículos el margen operativo llega a 39% en promedio, con un mínimo de 7% y un máximo de 55%. Las diferencias más notorias entre ambos márgenes son el costo comercial, el costo de personal y las licencias de marca.

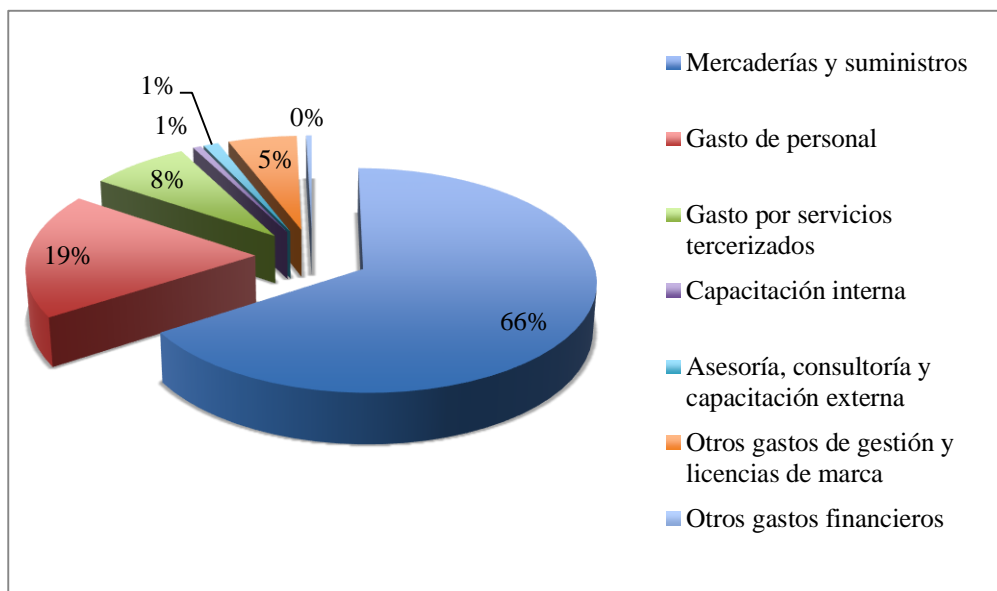


Figura 15. Estructura de gastos y costos promedio en el sector comercializador de vehículos 2017.

Fuente: Propia

En el caso de los negocios de mayor margen, debido a contar con relaciones de largo plazo con las marcas que vende, el rubro de licencias y otros gastos de gestión es menor (igual hay un mayor nivel de descuento por precio ante las unidades a comprar a las casas matrices), que aquellas empresas que comercializan vehículos, pero tienen un mayor desembolso por usos de marca.

En este aspecto, la figura previa ilustra en promedio la estructura de costos y gastos en el sector comercializador de vehículos. Como puede verse el rubro principal son las compras de las unidades a vender, en este caso diferencias de descuento entre mayorista o proveedor internacional y vendedor local, generan impactos diferenciados en el margen, como ya se mencionó antes.

Le sigue en importancia los gastos de personal, debido a que se cuenta con una fuerza de ventas apreciable y personal de mantenimiento en talleres asociados (esto se da en las marcas de mayor peso), pero en el caso de empresas de menor tamaño, los talleres son servicios tercerizados o parte del negocio de un tercero, solo vinculado a la empresa con acciones de publicidad conjunta.

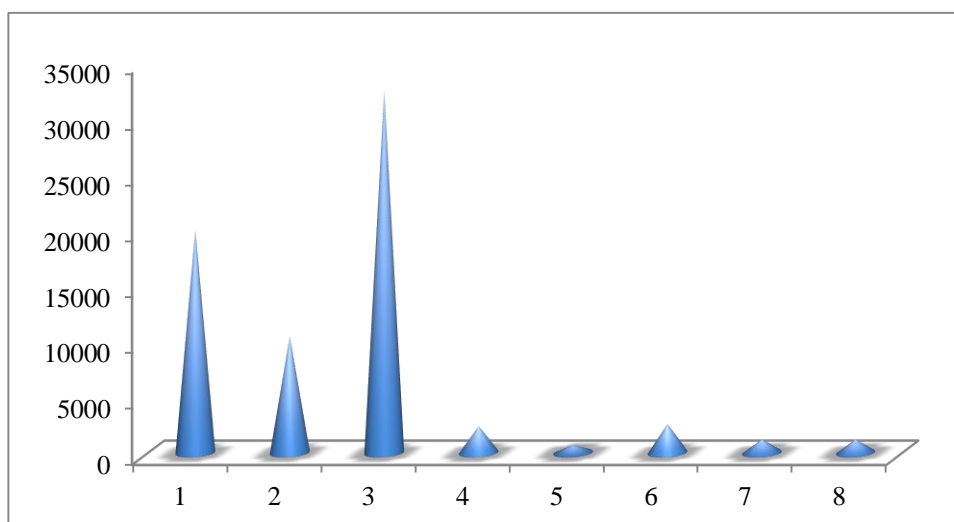


Figura 16. Gastos de capacitación con equipos internos y externos según empresa en soles por año.

Fuente: Propia

Nota: Nombre de empresas (1 al 8) no considerados por confidencialidad.

La capacitación al interno de la empresa y los gastos de asesoría (el uso de capital humano externo) y otros procesos de capacitación con consultores externos, llega a 1.9% del total de gastos en promedio del sector. Sin embargo, al interno del grupo de empresas, el gasto es más bien variado. (ver figura previa)

La distancia entre la empresa que más gasta y la que menos lo hace es de 45 veces, una alta variabilidad que indica que las políticas de capacitación en el

rubro no siguen patrones ni por tamaño de negocio, ventas o marcas, es más bien reactiva a las necesidades del mercado o a criterios discrecionales de los directivos de cada negocio.

Luego tenemos gastos de gestión de marcas en un 5%, dentro de los rubros más importantes para el negocio, en este sentido el hecho de tomar logos de empresas tiene exigencias necesarias en mercadeo o exhibición (inclusive derechos) que deben ser asumidos por la empresa, generando estos gastos.

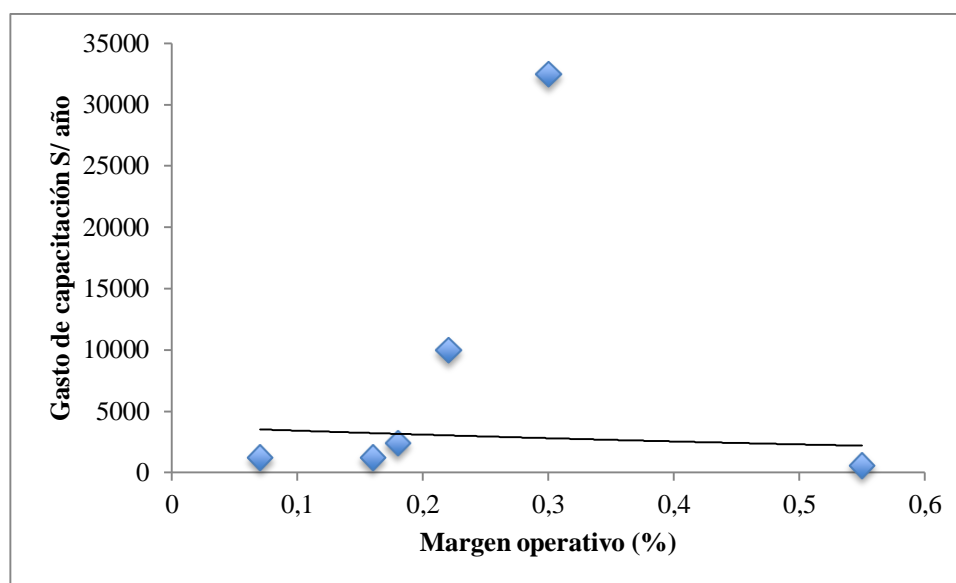


Figura 17. Relación entre márgenes operativos y Gastos de capacitación 2017.

Fuente: Propia

Como muestra la figura anterior no existe mayor relación entre los gastos de capacitación y los márgenes del negocio, el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.12 y es un valor no significativo usando la prueba T de Student.

La rentabilidad no parece verse afectada por la capacitación, recordemos que el indicador de margen es ventas menos costo de ventas y gastos, este indicador medido en porcentaje (%) de las ventas cambia, sobre todo por la demanda existente de vehículos.

Relacionado a los hallazgos de este estudio; Maditinos *et al* (2011) estudia cuatro sectores en Grecia (una economía cuyo desarrollo del ambiente competitivo empresarial es bastante limitado y podría reflejar mucho del

comportamiento en América Latina) y no encuentra evidencias concluyentes de los vínculos entre el capital humano y los resultados financieros de las empresas, las relaciones son variadas y explicadas por un entorno de negocios con prácticas de gestión muy débiles y poco modernas, sigue dándose mucho énfasis al rol de los activos tangibles. Los hallazgos indican que el ROE (retorno sobre capital) podría subir con un capital humano eficiente, pero en general las prácticas de recursos humanos no buscan competitividad y por tanto no derivan en una tendencia contundente entre resultados financieros y el capital humano, entendido como índice de creación de conocimiento en la empresa o valor agregado del capital humano.

Las empresas se enfocan mucho en otros costos, dado que la mayor parte de estos costos son variables, el esfuerzo de ventas es lo que impacta en la rentabilidad, no tanto los costos fijos (como la capacitación). Es por ello que la productividad si tiene relación con la capacitación, pero con el margen operativo no existe esta conexión.

En buena cuenta las empresas tienen costos de capacitación que no se hacen en función a ganar más, sino a criterios de demanda o relacionado a las ventas, lo cual es bueno para la productividad, pero no creo impactos en márgenes.

Las empresas capacitan bajo criterios más funcionales, y siempre que ello mejore las ventas, principal aspecto generador de retornos. La capacitación vista en sus tres dimensiones: personal, funcional o interorganizacional, no se vincula a la rentabilidad en la medida, que las empresas más rentables o menos rentables no tienen políticas de capacitación definidas o estructuradas, simplemente se gasta en capacitación cuando las necesidades de vender más se imponen.

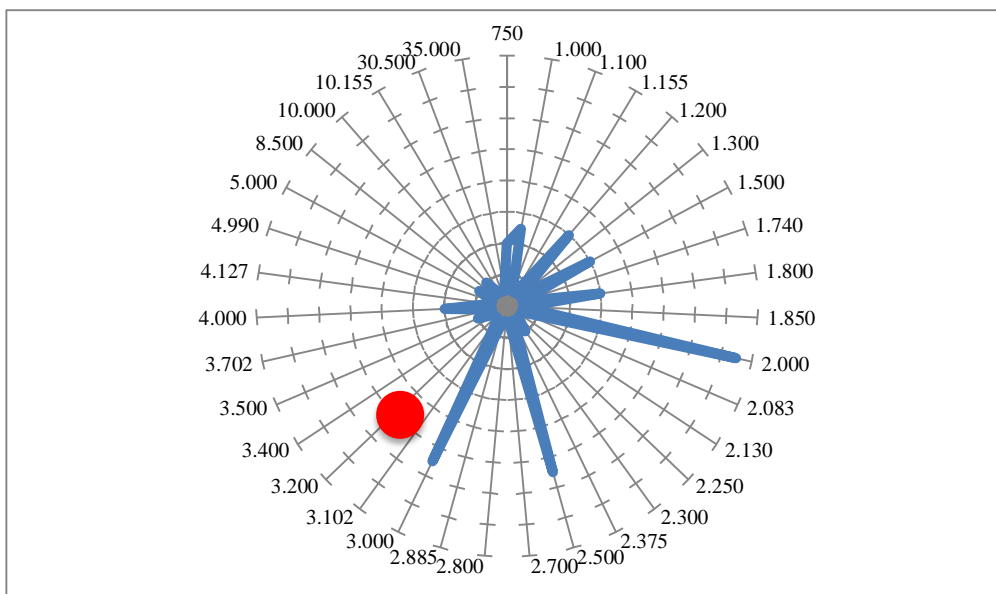


Figura 18. Frecuencia de salarios por trabajador universitario en el sector comercializador de vehículos 2017

Fuente: Propia

Dado que el gasto en personal (principalmente salarios) es un rubro que puede generar impactos en la rentabilidad, es de esperar que estos sean al interno de cada grupo de trabajadores bastante homogéneo.

Ya en la sección de productividad encontramos grandes diferencias entre salarios por empleados u obreros, permanentes o eventuales y encontramos además gran presencia de estudios técnicos y universitarios.

La figura previa y la siguiente, ilustran la dispersión de salarios dentro de los trabajadores universitarios y técnicos.

Dentro de los universitarios con estudios completos, la media es de 3,205 soles (marcado con un círculo en la figura previa), como puede verse la mayor parte de trabajadores se concentra entre 750 soles mes a 1,850 soles. El resto gana de modo muy variado, esta alta dispersión salarial (volatilidad o desviación estimada de 3.16 veces sobre la media) tiene como objetivo mantener los márgenes operativos, pero no crea un sistema que pueda ganar innovación, productividad o eficiencia en las empresas del rubro.

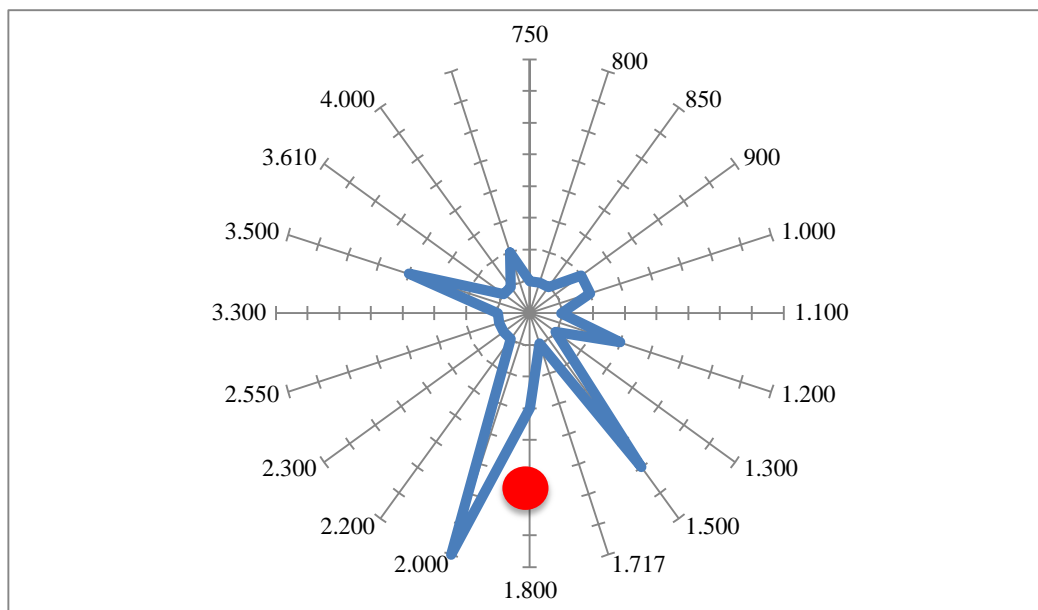


Figura 19. Frecuencia de salarios por trabajador técnico en el sector comercializador de vehículos 2017

Fuente: Propia

En el caso de los trabajadores técnicos, la media de salarios es 1,816 soles al mes, el mismo que se marca con un círculo dentro de la figura previa.

En este estrato de trabajadores los salarios se concentran entre 900 y 2,000 soles, de modo que tienen menos grado de dispersión (estimado en 2.39 veces sobre la media), es decir el rubro donde puede darse una mejor efectividad de incentivos de capacitación para elevar los márgenes operativos, es el sector técnico, que se orienta al servicio post venta (y venta corporativa) que reciben las marcas que venden.

Una importante parte de la decisión de compra, es la existencia de este servicio y que es explicado por trabajadores técnicos, de modo que pueden impactar, sin mucha volatilidad, en los márgenes.

En el caso del rol como capital humano de los trabajadores universitarios, su impacto en el margen de la empresa es volátil, depende mucho de las políticas de las empresas relacionadas con el incentivo y la medición de desempeño.

Esta idea de tener grupos de trabajadores que impactan en el retorno, por su nivel de desempeño medible, es explorada por Salehi *et al* (2014), quienes encuentran vínculos significativos entre la eficiencia del capital intelectual (uso del conocimiento en la empresa), la eficiencia del capital humano (el logro

de objetivos de los trabajadores y el valor económico agregado (EVA) en la organización (retorno de la empresa menos costo de capital). Sin embargo, lo resaltante que aquí también se muestra, es que los resultados financieros como márgenes o retornos finales, no parecen tener un gran vínculo el gasto que se hace en generar valor agregado en el capital humano, como entrenamientos fuera de la empresa, en la empresa o estudios externos.

En buena cuenta la eficiencia del capital humano impacta a largo plazo, que son los resultados del EVA, pero no crea muchos cambios en el corto plazo visto desde los resultados financieros inmediatos. Generar ventajas competitivas a partir de gestionar el capital humano en la generación de conocimiento al interno de la empresa, puede ser una ventaja estratégica, pero ello solo se verá en el tiempo (más de un año de reporte de estados financieros), algo que las gerencias cortoplacistas pueden no desear.

Lo anterior es refrendado por Susanto (2017) que menciona también el concepto de eficiencia del capital humano estructural (esto es el personal que mantiene una presencia de largo plazo en la empresa), y su nexos significativo con los rendimientos de las empresas, sobre todo el ROA (retorno sobre activos) indicador que no es financiero sino económico y nuevamente refleja cambios de productividad en el tiempo.

Sobre lo anterior relacionado a medir el desempeño, se encontró que dentro del 70% de empresas que dio bono por desempeño, solo un tercio tenía políticas de medición del desempeño más allá de las ventas realizadas, en este caso los indicadores iban desde la satisfacción del cliente, pasando por índices de reclamos, tasa de devolución de expedientes crediticios y otros.

En este caso la capacitación en este tercio de empresas es más variada que en las otras que brindan incentivos. Así los talleres se relacionan con productos bancarios, atención al cliente entre otros, además de formación de habilidades blandas.

Este tercio de empresas tienen una ligazón entre salarios y niveles de mejora organizacional que reduce los costos y eleva el margen, que es lo esperado de encontrar.

Sin embargo, la mayor parte de empresas, liga el desempeño a las ventas, de modo que el salario es bastante disperso en función a ello y pierde vínculo con los márgenes como ya vimos antes.

Una muestra de la poca conexión entre políticas de incentivos, los indicadores y los resultados en márgenes los vemos en la relación que hicimos entre estas políticas y las ventas.

Las empresas con políticas de desempeño medibles son en promedio más pequeñas (852 mil soles en ingresos netos), pero menos volátiles en materia de ingresos una desviación sobre la media de 74%.

Las empresas que otorgan incentivos, pero ellos no están relacionados a los márgenes y además tienen poca medición del desempeño; son empresas más grandes con una media de ingresos netos de 1.8 millones de soles, sin embargo este ingreso neto es más volátil, con una desviación sobre la media de 103%.

Los negocios más grandes brindan incentivos, pero no es una razón para generar mayores esfuerzos pro márgenes, dado su tamaño y marcas reconocidas, se tienen ventas importantes y por tanto los incentivos no se ligan con esta dinámica que a decir de los directivos, es pre-existente; es decir las buenas marcas y la exclusividad en la venta de ellas garantiza una buena porción del mercado, de modo que los incentivos al trabajador funcionan como premio o reconocimiento de los clientes logrados, pero no es una condicionante de mejores márgenes.

En algunos casos, ventas importantes sacrifican márgenes en el período, que se recuperan lento en períodos siguientes, con contratos de mantenimiento, eso es lo que normalmente ocurre con ventas corporativas, antes que en las ventas a clientes finales.

Lograr ventas corporativas es premiado, sin embargo muchas de ellas sacrifican márgenes de la empresa, pero sostienen la marca en el mercado, por ello se puede concluir que aún con políticas de incentivos es posible tener poco nexo con los márgenes del negocio, salvo cuando estas políticas tengan mediciones claras del desempeño ligado a los retornos empresariales.

3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

En este trabajo analizamos la incidencia del capital humano en los márgenes de rendimiento de las empresas del sector comercializador de vehículos en Lambayeque.

Para este estudio hemos dividido los resultados organizacionales en tres aspectos y los hemos vinculados a sus factores de cambio:

- Productividad, medible desde las ventas por trabajador, la cual se ha relacionado con tamaño empresarial, planificación del negocio, existencia de una estructura funcional que considere el área de recursos humanos, estrategias empresariales, educación del capital humano, incentivos al trabajador, problemas para reemplazo de personal, competencias del capital humano, capacitación, certificaciones en la empresa y redes de comunicación en plataformas de tecnologías de información.
- Eficiencia organizacional, medible desde la relación entre gasto en formación de capital humano por trabajador versus el margen obtenido, dicho ratio se compara con una envolvente del sector, las diferencias señalan el capital no eficiente por empresa y las similitudes, señalan el capital eficiente de cada empresa. La eficiencia en términos generales se relaciona con las brechas salariales entre trabajadores permanentes y eventuales, asimismo se establecen conexiones con las necesidades de nuevo personal que calce con las demandas empresariales sobre todo en innovación, el uso de instrumentos de gestión sobre todo instrumentos automatizados o integrados a plataformas en línea, la creación de conocimiento a partir de estudios de mercado internos o por encargo, el uso de servicios intensivos en conocimiento internos o tercerizados y finalmente la correlación entre gasto de formación del capital humano per cápita y los resultados operativos del negocio.
- Utilidad operativa, medible desde la mejora en ventas (o mejora de costos) hasta los márgenes operativos sobre ventas (en %). Estos resultados se relacionan con la temporalidad de los contratos en las empresas, las percepciones sobre barreras de crecimiento futuras y la importancia al rol del conocimiento, la estructura de gastos en la empresa y el rol del gasto de capacitación interno o por proveedor (igualmente su variabilidad), la

correlación entre gasto de capacitación y margen operativo, las volatilidades de salarios al interno de la mano de obra calificada y la tenencia de políticas de medición del desempeño ante incentivos.

Finalmente señalamos que el logro de resultados empresariales, desde este estudio, supone la mejora de los factores de cambio de estos resultados (detallados antes), que se engloban y plantean desde distintos conceptos analizados en la teoría y la sección de resultados y que se han evaluado en el sector comercializador de vehículos.

Contribuciones del estudio:

En la discusión se señala al capital humano como generador de capital intelectual y de capital humano estructural, las evidencias entre estas formas de capital con los resultados empresariales son difusas.

En este estudio seguimos la pauta teórica de las interacciones más que la separación entre capital intelectual y estructural, consideramos que no es posible la separación de ambos aspectos.

Esto porque dotar acervos a la empresa (por ejemplo, manuales de nuevos procesos), no impide al creador de los mismos – el capital humano – a no aplicarlos en nuevos negocios o reflejarlos en su propio negocio, creando inclusive competencia con su anterior empleador, de darse el caso.

Entonces nuestra contribución es analizar el impacto del capital humano visto como una interacción entre capital intelectual y estructural. En el caso de la productividad la interacción se produce desde la existencia de estructuras funcionales, estrategias y planificación empresarial que son parte del capital estructural, con el uso de las redes de comunicación en la empresa que son parte del capital intelectual, y todo ello emanado de las competencias y formación del capital humano el mismo que si es perfectamente separable de los demás activos de la empresa.

La interacción considera que, si existe nexo entre productividad y capital humano, sobre todo a niveles de empresas medianas, las grandes pierden esta perspectiva en la medida que sus resultados de ventas son siempre lanzados por la potencia de la exclusividad de los productos vendidos, o derivados del

rol de activos intangibles no humanos (licencias de marcas, sobre todo). Los resultados validan la interacción con una correlación positiva significativa de 0.75.

En el caso de la eficiencia en la organización, nuevamente hacemos la interacción entre capital intelectual y estructural, ello porque la eficiencia es la acción conjunta interactiva de las personas modificando recursos tangibles o intangibles no humanos, es inherente entonces una interacción no separable entre ambos derivados del capital humano.

Así dentro de la esfera de capital estructural está el uso y dotación de instrumentos de gestión en red, la tenencia de estudios de mercado. Mientras que el capital intelectual radica en el uso de servicios de conocimiento, todo ello derivado nuevamente del capital humano a partir de calzar las demandas empresariales con las habilidades de los trabajadores y en analizar las brechas salariales que impedirían procesos de creación de capital intelectual o en todo caso impiden su materialización en stock de conocimiento residual de la empresa. El trabajador podría no ceder su capital creado ante los pocos incentivos salariales o la desigualdad en este aspecto. Los resultados indican que sólo un 38% de empresas tiene clara la conexión entre eficiencia y capital humano, a partir de los gastos por trabajador y los resultados del negocio, en general se considera que el rol del capital humano sigue siendo de soporte administrativo antes que estratégico para generar eficiencia y ventaja competitiva.

Finalmente, en la parte de márgenes operativos, la interacción planteada en este estudio sigue presente. Dentro del capital intelectual está la percepción de los gerentes sobre el rol del conocimiento como barrera futura o aspecto de importancia en el crecimiento de la empresa, mientras que el capital estructural reside en las políticas de medición del desempeño que han establecido las empresas, normas creadas por los directivos o equipos humanos en el tiempo, estas normas son residualmente propiedad del negocio. Todo ello emanado del capital humano medible desde su efecto permanente en contratos, con modificaciones que pueden ser efecto de la volatilidad

salarial dentro del rubro calificado y de los gastos en capacitación. Los resultados aquí indican una baja conexión entre capital humano y resultados operativos. Las empresas tienen una alta variabilidad en los gastos de formación de capital humano y sólo un tercio considera relevantes políticas de medición del desempeño, la estrategia común es premiar las ventas, por encima de los márgenes o de la conexión entre ese desempeño y la creación de capital humano mediante la formación.

CONCLUSIONES

Acorde al objetivo general, sobre la incidencia del capital humano en los rendimientos de las empresas comercializadoras de vehículos de Lambayeque 2017, señalamos que el coeficiente de correlación entre productividad (medible con ventas e ingresos netos por trabajador) y capital humano medible con los gastos de capacitación interno y por servicios externos, fue de 0.75 y además significativa, señalando que existe una relación positiva entre la formación del capital y el logro de productividad, sin embargo cuando las empresas crecen en tamaño, esta correlación es más débil.

En cuanto a los resultados del negocio medibles con la eficiencia del capital humano en lograr retornos o márgenes para el negocio, solo 38% de empresas son eficientes en este sentido, la mayor parte no conecta al capital humano con lograr resultados eficientes, se gasta mucho menos del monto de capacitación eficiente estimado en 1,338 soles por trabajador, solo en un caso se gasta mucho más. En este análisis los resultados operativos son muy variados respecto del margen operativo estimado como eficiente de 22% de las ventas, para el gasto en formación de capital humano.

En cuanto a los resultados operativos del negocio relacionados con el gasto de capacitación del capital humano, el coeficiente de correlación fue de 0.12 y además no significativo, se halla una escasa evidencia de nexo entre las competencias generadas en los trabajadores de la empresa y los resultados como el margen operativo sobre ventas. Las evidencias permiten señalar que las empresas normalmente no consideran al recurso humano como un activo valioso en la generación de retornos empresariales, sigue siendo principalmente un soporte funcional al rol de otros activos tangibles o intangibles dentro de la empresa.

En cuanto a rol del capital humano como generador de rendimientos en la organización como objetivo específico, se ha establecido que el impacto es limitado, entre las principales razones de ello tenemos: que sólo un 29% de empresas usan la formación de capital humano como incentivo a la mejora del desempeño. Sólo 6% de trabajadores tuvieron programas de capacitación relacionado a mejoras individuales en sus competencias personales, un 28% tuvo formación en la mejora del puesto o función a desempeñar y un 6% adicional tuvo formación en mejora de competencias para las relaciones interorganizacionales, es decir las capacitaciones en la empresa cubrieron como máximo un 40% de enfoque en la productividad o resultado organizacional, el resto era básicamente aspectos exigidos en muchas regulaciones pero con poco efecto final en los resultados empresariales.

En materia de crear resultados a largo plazo, solo 22% de trabajadores usa redes de información con fines de crear o innovar (investigación y desarrollo) aun cuando 43% de entrevistados señalan también haber participado en estudios de mercado al interno de la empresa, lo que lleva al doble los esfuerzos de investigación, pero que sigue siendo aislado en el sector.

Mientras que un 26% la usa para fines de soporte al cliente, lo que sumado a 18% que la usa para ventas, esto da un enfoque de ventas de 44%, que es más bien productividad a corto plazo, pero poco énfasis en el largo plazo, de modo que los efectos en el tiempo siguen siendo limitados.

Respecto del objetivo específico de analizar los rendimientos de las empresas del sector, encontramos que los márgenes operativos del sector van de 7% a 55%, con una media de 39%. El principal componente de los costos empresariales son las mercaderías o las unidades a vender, luego sigue el gasto de personal y los servicios tercerizados.

Finalmente, los gastos de capacitación en formación de capital humano y otros servicios tercerizados que generan capital intelectual: asesoría económica, tributaria, contable, manejo de datos y marketing, señalado todo

en conjunto por el 35% de directivos de los negocios, representan apenas el 1.9% de los costos o gastos de la empresa, los mismos que se dan con una alta variabilidad por empresa dentro del sector comercializador de vehículos.

Finalmente diremos que la hipótesis de trabajo relacionado al rol efectivo del capital humano en la generación de rendimientos de la empresa o márgenes de retorno, ha sido validada a modo parcial, principalmente por los efectos positivos en productividad, pero muy poco fehacientes en cuanto a la generación de eficiencia organizacional y de márgenes operativos.

RECOMENDACIONES

Acorde al objetivo específico final, se plantean las recomendaciones respectivas sobre dos aspectos, primero las acciones de las empresas del sector para generar un mayor vínculo entre capital humano y retornos empresariales; y segundo respecto de nuevas líneas de estudio sobre el rol del capital humano en la empresa.

Respecto de las acciones empresariales, el reforzamiento de los vínculos del capital humano con los resultados empresariales, pasa primero por definir políticas de medición del desempeño dentro de la organización. Dicha medición del desempeño se debe alinear a los programas o esfuerzos de capacitación, de este modo si la empresa realiza entrenamiento en el análisis de mercados o expansión de productos o servicios; esto eleva el stock de capital intelectual en la organización, pero la única manera que ello genera un capital propio en la empresa (la literatura la denomina estructural) es estableciendo un indicador de logro respecto a los estudios de mercado, por ejemplo ventas estimadas sobre ventas reales, o costos de expansión estimados versus reales, o costos de capacitación versus productos lanzados o servicios implementados. Esa es la única forma de garantizar que la creación de capital intelectual y el respectivo capital estructural derivado, puedan tener correlato con los resultados empresariales. Al margen de ello, cualquier capacitación sin métricas de desempeño en resultados organizacionales, sigue el patrón actual: discrecional y de poca eficiencia.

En cuanto a nuevos estudios sobre el tema, queda claro que esta tesis hemos empleado la premisa de interacción entre capital intelectual y estructural, derivado del capital humano. Sin embargo, estudios futuros pueden investigar sobre la forma de medir el capital estructural como ente separable del capital intelectual, indicadores de medición será altamente relevantes para luego

verificar ello con métricas financieras objetivas, así podemos establecer de modo correcto el retorno del capital humano o rentabilidad del mismo, aspecto que esta tesis no aborda, pero que es una línea derivada de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABOWD, J. HALTINWANGER, J. JARMIN, R. LANE, J. LENGEMAN, P. McCUE, K. McKINNEY, K. and SANDUSKY, K. (2002) The relation among human capital, productivity and market value: Building up from micro evidence. Technical Paper N° TP200214. US Census Bureau. USA.
2. ALDIN, J. (2010) An Investigation of the Relationship between the Intellectual Capital Components and Firm's Financial Performance. Dissertation Thesis. Haskayne School of Business. University of Calgary. Alberta. Canada.
3. ASUAGA, C.; CABRAL, C.; VALVERDE, G. (2001). Una polémica en la Nueva Economía: El Capital Intelectual. II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva y VII del Instituto Nacional de Costos: "Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI", León (España) . Del 4 al 6 de Julio de 2001.
4. AZOFRA PALENZUELA, V.; PRIETO MORENO, B.; SANTIDRIÁN ARROYO, A. (2001). Los indicadores de rendimiento y su contribución a la creación, medición y valoración de capital intelectual. Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, Universidad de Burgos, Universidad de Salamanca, Universidad de Valladolid, Documento de Trabajo 16/01.
5. BROGGI, ADRIÁN. (2010) Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires. Argentina. 2010.

6. BROOKING, A. (1996). El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Ed. Paidós.
7. BUENO CAMPOS, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, nº 164, agosto, pp. 207-229.
8. BUENO CAMPOS, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín Club Intellect, nº1, enero 1999, pp. 2-3.
9. BUENO CAMPOS, E. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. Actas del 7º Congreso de Economía Regional de Castilla y León. Estudios Económicos nº 54, pp.91-123.
10. CAMÚÑEZ RUÍZ, J. A.; MORENO CAMPOS, I.; SIERRA MOLINA, G. J. (2003). La valoración, por analistas financieros, de la utilidad de la información contable sobre el Capital Humano. Revista Española de Financiación.
11. CARRASCO, D. (1986). El factor humano en la empresa. Optimización atendiendo a sus aspectos económico y físico social. Madrid: Instituto de Planificación Contable, Ministerio de Economía y Hacienda.
12. CASTILLO MERINO, D.; SERRADELL LÓPEZ, E. (2000). Identificación, valoración y gestión de activos intangibles: aproximación teórica y estudio empírico. Departamento de Administración y Economía de la Empresa Campus “Miguel de Unamuno” Salamanca.
13. CÉSPEDES, J.J.; JEREZ, P.; VALLE, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 24, pp.29 -55.
14. CHACÓN PAREDES, W. (2001). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. Monografías.com. Contabilidad, nº 117, pp. 539-569.

15. DANVILA DEL VALLE, I. (2004) La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
16. EDVINSSON, L. (1997) Developing intellectual capital at Skandia. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373.
17. EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1999) El capital intelectual, Gestión 2000, Barcelona.
18. FERNÁNDEZ BRAVO, CARLOS ALBERTO. (2011) Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones inteligentes. American University.
19. FRAUMENI, B. (2012). Human capital productivity: A new concept for productivity analysis. International Productivity Monitor. N° 24. USA.
20. JOIA, L. (2000) Measuring intangible corporate assets Linking business strategy with intellectual capital. Journal of Intellectual Capital. Tomo 1, N.º 1.
21. MADITINOS, D. CHATZOUDES, D. TSAIRIDIS, C. and THERIOU, G. (2011) The impact of Intellectual capital on firm's market value and financial performance. Journal of Intellectual capital. Vol. 12. N° 1. USA.
22. MUSA, E. (2010) Human capital and ICT per capital contribution to East Asian productivity growth. International Social Science Review. Vol 85. N° ½. USA.
23. ROBBINS, STEPHEN. (1999) Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson.
24. ROBBINS, STEPHEN. (2004) Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson.

25. RUIZ CONDE, MARÍA VERÓNICA. (2012) El Capital Humano en las micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texoco, Toluca-México, Universidad Autónoma del Estado de México. 2012.
26. SALEHI, M. (2014) The relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance. Iranian Journal of Management Studies. Vol. 7. N° 2. Iran.
27. SUSANTO, L. (2017) Intellectual capital and firm performance. International Journal of economic perspectives. Vol. 11. Issue 1. Indonesia.
28. SMITH, ADAM. (1776) La Riqueza de las Naciones.
29. VALENCIA RODRÍGUEZ, MARINO. (2015) El capital humano otro activo de su empresa. Universidad Libre. Cali-Colombia.